LEGACY, TRANSITION, SUCCESSION

SUPPORTING THE PAST AND FUTURE OF CANADA'S ARTS ORGANIZATIONS

A Report for the Canada Council for the Arts

By Roy MacSkimming
with Francine d'Entremont

March 2005

Contents

Executive Summary	3
Introduction	6
1. Background	7
2. Methodology	8
3. Legacy	8
4. Transition	11
5. Succession	15
6. Disciplinary Contexts	17
6.1 Dance	17
6.2 Inter-Arts	19
6.3 Media Arts	20
6.4 Music	22
6.5 Theatre	23
6.6 Visual Arts	25
6.7 Writing & Publishing	27
7. Other Funders	29
7.1 Federal	29
7.2 Provincial & Territorial	30
8. Recommendations	33
8.1 Policy Statement: Legacy, Transition and Succession	33
8.2 Assessment Criteria	34
8.3 Program Resources	35
8.4 Related Options: Legacy	36
Conclusion	38
Bibliography	39

Executive Summary

Overview

The Canada Council for the Arts commissioned this report as part of its organizational health initiative. The report focuses on legacy, transition and succession issues in arts organizations receiving Council operating support. It defines and analyzes these issues, examines whether other arts funders are addressing them, and proposes ways for the Council to reflect the issues' importance in its policies and programs.

The report's objective is to assist arts organizations to manage major changes in their mandate, governance or leadership. The definitions and models used here are not intended to be prescriptive, but to provide a flexible framework for dealing with changes that occur in any organization's life cycle.

Legacy

For these purposes, legacy is defined as follows: *The **legacy** of an arts organization represents its accumulated artistic capital, derived from its artistic mission, vision and mandate. Artistic capital is realized over time through the whole of the organization's creation, production and/or dissemination activities. Legacy also embraces relationships built with the organization's various communities; its intellectual property; archives documenting its creative work; and facilities or equipment essential to fulfilling its mandate.* The need to define, preserve and build on the legacies of arts organizations is perceived as significant and increasingly pressing. This issue is driven by demographics and linked to questions of public investment and accountability, as well as to transition and succession within organizations.

Transition

In this context, **transition** in an arts organization is defined as *a process of managing major change related to artistic mission, vision and mandate, which involves a reassessment of the organization's strategic plan, and may result in a variety of outcomes: e.g. a new mandate, a restructuring of administrative or governance responsibilities, a search for an appropriate successor(s) to take the organization into the future, or even cessation of operations.* The transition process eventually confronts any arts organization, given time and circumstances, and is a stage at which the organization can be vulnerable. Negotiating it successfully is key to artistic and organizational renewal. This points to the need for sound planning as opposed to crisis management.

Succession

***Succession** in an arts organization is a leadership change, resulting from implementing plans and procedures for seeking new leadership to realize the organization's evolving artistic mission and strategic objectives.* Thus succession is ideally the product of planned change. Successful outcomes depend on responsible governance by boards or shareholders who embrace their responsibility to plan for the organization's future. The Council can support these outcomes by providing organizations with specific resources.

Disciplinary Contexts
Legacy, transition and succession issues exist in all organizations supported by the Council; but they play out differently in each discipline and in different types of organization. Disciplinary specificities highlighted by Council staff need to be considered before the Council adopts policies and criteria. These specificities are detailed for organizations in dance, inter-arts, media arts, music, theatre, visual arts, and writing and publishing, as well as for various organizational models.

Other Funders
Policymakers at other public funding bodies and levels of government indicate varying degrees of engagement with legacy, transition and succession in the arts. The Department of Canadian Heritage and provincial arts funders have clearly begun to address these questions, complementing the Council's concerns.

Recommendations
Based on the study findings, the report makes the following recommendations:

Recommendation 1: Policy Statement on Legacy, Transition and Succession
It is recommended that the Canada Council for the Arts adopt the following policy statement. Its purpose is to reflect the Council's commitment to ensuring that arts organizations acknowledge and act on the need to conduct legacy, transition and succession planning as vital aspects of organizational health:

The Canada Council for the Arts places a high priority on the organizational health and sustainability of Canada's arts infrastructure, in order to support creative risk-taking and artistic excellence. Therefore the Council will ask organizations applying for operating support to address the related needs to: a) articulate their artistic and organizational legacy, along with plans to preserve that legacy; and b) outline their transition planning, as well as plans for future succession by new artistic or administrative leadership.

The Council will integrate these questions into its criteria for assessing organizations applying for operating support in each discipline. It will also develop program resources and mechanisms to materially assist organizations to meet the new criteria. In developing these criteria and resources, the Council will remain flexible and mindful of the diversity of organizational practices and models in the various disciplines, and the diversity of organizations' approaches to their future.

Recommendation 2: Assessment Criteria
To meet the objectives of the policy statement above, **it is recommended** that the Council introduce into its programs of operating support, with fair and ample notice, new criteria for assessing arts organizations. The aim is to ascertain that organizations are fully aware of their artistic and organizational legacies, and capable of planning to manage change. These criteria can be subject to variation by each section to reflect its discipline's specificities – in terms of written questions, peer assessment, and weighting

in the assessment process. The criteria should apply to seeking the following information from organizations applying for operating grants:

Legacy: A brief statement, minimum one page or more, describing the organization's artistic and organizational legacy as defined above, and outlining intentions for preserving it.
Transition: A description of the organization's approach toward preparing for transition as defined above.
Succession: A description of the organization's plans and procedures for succession as defined above.

Recommendation 3: Program Resources
It is recommended that the Council explore the feasibility of offering several types of program resources to arts organizations receiving operating funding, to assist them in legacy, transition and succession planning. These resources would include some or all of the following, depending on availability and timing of funds:

1. *A legacy, transition and succession toolkit, both in print and online, containing:*
    - a checklist of key issues to consider and questions to ask in self-assessing needs and setting objectives;
    - a summary of best practices derived from successful cases of transition and succession planning and implementation, coupled with preserving and celebrating legacy; and
    - a selection of models reflecting actual examples in the various disciplines and various types of organization, i.e. institutions, individual-driven organizations and group-driven organizations, that the Council supports.
2. *Professional development resources for national arts service organizations and other entities* to hold workshops for organizations on legacy, transition and succession planning; and
3. Access to *consulting assistance from an expanded Flying Squad* to provide expertise on legacy, transition and succession planning, especially as linked to strategic planning.

Recommendation 4: Related Options: Legacy

1. While asking arts organizations to plan for legacy preservation, the Council should preserve its own legacy of a half-century of arts support. **It is recommended** that, in marking its 50th anniversary in 2007, the Council prepare for publication an illustrated book celebrating the achievements of Canada's artists and arts organizations. Such a volume would be widely valued and appreciated as a gift to the arts public and arts community. It would be offered as a salute to artists, rather than a piece of institutional promotion. It would have a long shelf life, both as a contribution to Canadian cultural history and a long-term advocacy tool.

2. **It is recommended** that the Council, in collaboration with the Department of Canadian Heritage and Library and Archives Canada, develop a guide to assist arts organizations in collecting, documenting and preserving their artistic legacy, and in identifying suitable archival institutions to house it. Such a guide would have the related objective of encouraging arts organizations and archival institutions to work together to achieve common goals.

3. **It is recommended** that the Council work with the Department of Canadian Heritage and Library and Archives Canada in seeking financial resources to fund arts organizations to preserve their legacy.

4. **It is recommended** that the Council develop information sources for internal use to document the evolution of its policies and programs, both within disciplinary sections and Council-wide. Such information will provide senior management, board members, section heads, program officers and other staff with vital historical and contextual understanding of Council processes, practices and achievements.

5. **It is recommended** that the Council use its good offices with the Department of Canadian Heritage to initiate an in-depth federal study of the retirement needs of Canada's senior artists, covering health, economic, taxation and social-benefits issues.

Introduction

The Canada Council for the Arts commissioned this study in January 2005 as part of its broader inquiry into organizational health in Canada's arts organizations.

The study focuses on the interrelated issues of legacy, transition and succession in organizations receiving operating support from the Council. It defines and analyzes these issues, first in general terms, then in the context of the Council's seven disciplinary sections. It examines the extent to which Canada's other public arts funders are addressing the issues. And it concludes by proposing ways in which the Council can reflect the importance of legacy, transition and succession in its policies and programs.

An examination of these issues yields ancillary benefits. Legacy, transition and succession go to the fundamental nature of each art form, and to our society's relationship with the arts. They illustrate the distinctive practices and operating models unique to each discipline. They also confront us with larger questions: How much does our society value the arts? And how do we want to stand in relationship to them in future? It is hoped that this report, in addition to addressing the questions specified in the study mandate, will shed some light on these larger matters.

1. Background

In 2003 the Canada Council for the Arts struck an internal Working Committee on Organizational Health. The Committee's mandate is based on the Council's strategic plan, *The Road Ahead.* The Committee's work is guided by the principle that increased emphasis on the long-term health and sustainability of arts organizations will strengthen their artistic quality, while helping them develop the next generation of artistic leaders and arts managers. Similar concerns were explored by the Canadian Conference of the Arts in *A Proposed Action Plan for Winning Conditions* (May 2003), part of its study in collaboration with the Cultural Human Resources Council, *Creative Management in the Arts and Heritage*.

As one of three broad objectives, the Council's Organizational Health Committee specifies "Developing mechanisms that enhance organizational health." The Committee's *Interim Report* (September 2004) states that the Council should develop mechanisms to assist arts organizations to:

- self-assess strengths, weaknesses and development opportunities;
- identify and implement organizational development initiatives;
- assess and support the role of boards and governance in organizational health; and
- "address issues of legacy, transition and succession in order to help organizations through transition periods and prepare the next generation of administrative and artistic leaders."

Flowing from this last objective, the present study's mandate is to examine whether the Council should, in supporting arts organizations:

1. Adopt a *policy* recognizing the importance of *legacy*, and require organizations receiving operating support to adopt similar policies and begin planning around the issue;

2. Introduce *assessment criteria* in its operating programs to evaluate an organization's policy concerning *transition* issues and *succession* by the next generation of artistic and administrative leaders, and its plan to actualize these processes;

3. Introduce a *program or program component* to support organizations through this process and help ensure that the *succession* succeeds.

The Organizational Health Committee sees time and demographics as major drivers behind these questions. Many Canadian arts organizations were created in the 1960s and '70s by founders now reaching retirement age. The future of their organizations, and of their successors from the next generation, are urgent issues that must be faced. At the same time, similar issues also confront arts organizations that are not founder-driven, such as large institutions or membership-driven entities.

2. Methodology

While inevitably generalizing about arts organizations, the study also takes into account the specificities of the seven disciplines in which the Council funds organizations at the operating level. The study research is based primarily on in-depth interviews with the Council's subcommittee on legacy, transition and succession; with heads and program officers of all disciplinary sections at the Council; and with other Council officials. Interviews have also been conducted with federal and provincial officials to establish whether related policy or program models exist at other funding bodies. Roy MacSkimming conducted the research and wrote the report, with consulting assistance from Francine d'Entremont. The bibliography covers some of the earlier research in this area, which has also been consulted.

3. Legacy

"To recover a past, it could seem, might be the first step to charting a future."
Pico Iyer
New York Review of Books, March 10, 2005

How do we define the legacy of an arts organization? The answer differs from one discipline to another. It can even vary for different types of organization within the same discipline. These variations reflect basic distinctions among practices and operating models in the arts supported by the Canada Council.

It is nonetheless possible to generalize about the nature of an arts organization's legacy. To attempt a basic definition:

*The **legacy** of an arts organization represents its accumulated artistic capital, derived from its artistic mission, vision and mandate. Artistic capital is realized over time through the whole of the organization's creation, production and/or dissemination activities. Legacy also embraces relationships built with the organization's various communities; its intellectual property; archives documenting its creative work; and facilities or equipment essential to fulfilling its mandate.*

To define artistic legacy in this way is to speak of a historical achievement. But the achievement doesn't exist only in the past, in isolation from the present. If an organization is creatively robust, it has a living legacy, with potential for both the present and future. The perception of that legacy can shift within the broader context of cultural change. The organization's artistic vision is periodically revisited and rejuvenated. Influenced by changeover at the staff and board level, the organization and its legacy continue to evolve dynamically – as the arts themselves evolve.

The Organizational Health Committee has identified three basic types of arts organizations: *institutions, individual-driven organizations, and group-driven organizations*. As we will see below in section 6, "Disciplinary Contexts," distinctions among these three types have consequences for an organization's legacy.

And yet to some extent, every arts organization's legacy is a collective one. It results from collaboration among many skilled arts professionals, mobilized within an organizational infrastructure – whether by a dance or theatre company, an orchestra or publishing house, an art museum or artist-run centre, a media arts organization or national arts service organization. Even creator-led companies rely on a strong supporting cast at the artist, staff and board levels to give full expression to the founder's artistic vision. Thus we may conceive of both an *artistic legacy* and an *organizational legacy*.

As a vital part of its legacy, an arts organization also develops many ongoing *relationships with communities*. Its community network includes its membership; its artistic community; its audience or market; its city or region; and often, through touring, distribution or export activities, its national and international communities. These relationships must be nurtured to remain alive and healthy. The more artistic capital an organization accumulates, the more closely connected it is with its various communities, and the more treasured by them as a community resource, an asset adding value to their existence.

Orchestras, theatres, dance companies and art museums extend roots into their local communities through teaching and other educational activities, in addition to their artistic programming. Performing arts organizations may make their venues available to touring or local artists and companies. Media arts organizations, artist-run centres and publishers may focus on exploring the life, history and culture of their region.

Relationships between arts organizations and communities, although intangible, are nonetheless real. To a great extent, they provide the policy rationale for devoting public funds to the arts in the first place. They also provide crucial incentives for artists to continue creating, knowing that outlets exist for performing, producing and disseminating new work.

An arts organization's legacy also includes physically tangible components. In Dance, there may be choreographers' notes, scores, and performances recorded on videotape or

DVD; in Inter-Arts and Media Arts, films, tapes and digital records; in Music, commissioned scores, sound recordings and program notes; in Theatre, playbills and photographic or video records of performances; in Visual Arts, exhibition catalogues and curatorial or other critical writings; in Writing and Publishing, inventories of books, back issues of periodicals, and literary criticism. Underlying these tangible forms of artistic capital is the principle of intellectual property rights, as expressed, for example, in the federal *Copyright Act*. In some instances, these rights belong to individual creators; in other instances, to arts organizations themselves.

Some arts organizations own physical property: performance, rehearsal, production, presentation or office facilities. Most of them own various kinds of capital equipment, whether technical apparatus, office equipment, furniture, etc., or sets, costumes or touring equipment. These too are physical aspects of organizational legacy.

Major challenges exist in preserving and documenting artistic and cultural artifacts. Questions remain to be resolved about who has the responsibility for meeting these challenges: for preserving artworks that are physically deteriorating, for documenting work that by its very nature is evanescent, for collecting work that is diffuse and scattered. Linked to these questions is the equally important challenge of making Canada's artistic legacy accessible to the public, in whose name considerable funding has been invested.

Through the Canada Council, the Canadian public has invested heavily in building the nation's artistic capital. In 2003-04 alone, the Council awarded $71.7 million in operating grants to 882 arts organizations in all disciplines. As the Council approaches its 50th anniversary in 2007, it can identify hundreds of organizations whose legacy is due in some significant measure to Council funding.

Some organizations are established institutions as old as, or older than, the Council itself: the Montreal and Toronto symphonies, the Musée des beaux-arts de Montréal, the Royal Winnipeg Ballet, the National Ballet of Canada, the Théâtre du Nouveau Monde, the Stratford Festival, the Art Gallery of Nova Scotia, the Vancouver Art Gallery. A few venerable institutions have the resources and profile to have had their legacies documented through anniversary volumes, films or television programs.

In many more instances, arts organizations were founded during the dynamic era of the 1960s and '70s, when much of Canada's arts infrastructure took shape. Some were established by individual artistic visionaries, others by collectives of creators; some have grown to national and international prominence, others have remained working within specific niches or regions. These organizations have now reached or surpassed their 30th anniversaries. Having created for a complete generation or more, they have built substantial legacies that are artistically innovative and culturally influential. But as we will see in the disciplinary contexts, their leaders have seldom had time or resources to document and celebrate their achievements – despite the fact that they have pioneered important developments in their art forms, launched the careers of Canada's most

illustrious artists, transformed their communities' cultural life, and received public resources from the Council and other funders for operating or capacity-building purposes.

As Canada's pre-eminent investor in the arts for half a century, the Council must question the cost of losing this enormous collective legacy: and of losing opportunities to know, understand and value it. What happens to a culture that loses its memory? Where does the Council's own responsibility lie – not only in nurturing the arts and sustaining arts organizations, but in helping to conserve their legacy for the nation's benefit, now and in the future?

These are somewhat philosophical questions. On a practical level, they can also be seen as aspects of accountability. The Council can ask organizations to account for their use of public funds by providing a statement of legacy in the short term, and a plan for preserving legacy in the longer term. This calls upon the organization to maintain an institutional memory. Building a capacity to articulate, demonstrate and make accessible its legacy, in both the artistic and organizational sense, can equip an organization with compelling arguments for public support. Yet it cannot be accomplished cheaply.

Such a capacity also contributes to artistic development. By building knowledge and understanding of artistic legacy, an organization can strengthen the foundations on which creativity builds. Ultimately, this knowledge and understanding benefit young emerging artists, inform the public for the arts, and enrich the culture itself.

For all these reasons, a Council policy on artistic legacy would have great value and importance. Such a policy would flow naturally into the transition process within arts organizations of all types toward succession by new artistic or administrative leadership.

4. Transition

"Our goal is not to preserve every arts organization forever, but to provide organizations with real opportunities and incentives to improve their long-term sustainability. Whether they can and will successfully seize those opportunities will be for the organizations to determine."

John Hobday, Director of the Canada Council for the Arts,
Speech to the CCA Chalmers Conference, May 2003

Questions of legacy, transition and succession did not often arise during the Canada Council's early decades. The Council and the arts community were more preoccupied with developing artistic excellence, building the infrastructure and audience for the arts in Canada, and expanding their reach throughout the country. In later years, the Council also looked to managing scarce financial resources for the arts and to recognizing Aboriginal arts and artistic and cultural diversity.

Now, however, enough time has passed that many established organizations are confronting the prospect of change at the helm. Their founders are either facing retirement or will soon do so. In some cases, circumstances have already required organizations to make arrangements for succession by new artistic and/or administrative directors. Consequently, some models are available to illustrate successful transition.

In other cases, the models are far less encouraging. Lacking transition plans, and unprepared to respond when change was thrust upon them, some arts organizations have floundered. They have stagnated artistically, lost their direction administratively and financially, and damaged their relationships with their communities. Some have approached bankruptcy, only to be bailed out by public funds; others have disappeared.

The Council and the disciplines it funds are well aware of the pressing question of transition. The Theatre Section reports that about one-third of theatre companies receiving operating grants will face succession issues in the next decade. A study of succession in book publishing, coordinated by the Department of Canadian Heritage, has found that 70 per cent of owners of Canadian publishing houses are aged 50 or older; half expect to retire in the next ten years; but only a third have succession plans.

In 2003, a committee of Council section heads stated that, of the three basic types of arts organization, the most vulnerable to transition and succession problems are creator-driven organizations. In their *Organizational Preliminary Diagnostic and Action Plan*, the section heads observed:

"While issues of legacy and succession can be raised for all types of organizations, they are most crucial for creator-based organizations, since the artistic vision of the founder (or group of founders) is the mission of the organization. If the organization is to endure after the founder leaves, it needs to prepare itself for that departure, which often requires a profound examination of its mandate."

This statement suggests a definition of transition in the present context:

Transition *in an arts organization is a process of managing major change related to artistic mission, vision and mandate, which involves a reassessment of the organization's strategic plan, and may result in a variety of outcomes: e.g. a new mandate, a restructuring of administrative or governance responsibilities, a search for an appropriate successor(s) to take the organization into the future, or even cessation of operations.*

Clearly these issues arise not only for creator-based organizations, but equally for institutions and group- or membership-driven organizations. It is often assumed, for example, that large institutions (long-established symphony orchestras, opera and ballet companies, public art museums, large theatres) will have formulated human-resource policies and procedures governing transition of senior artistic and administrative staff. It is also assumed that group-driven organizations (artist-run centres, media arts groups, theatre or publishing collectives, national arts service organizations) will have similar

procedures in place. In theory, these types of organization are less dependent on an individual founder, since they are managed by experienced professionals and governed by boards responsible for their continuation. But in practice, all these organizational types often fail to plan effectively for transition. Accordingly, they are vulnerable to stagnation, paralysis and crisis. This points to the need for transition planning *before* such problems occur.

Interviews with Council officers and other funders make it clear that, in deciding whether to adopt a policy on transition and related assessment criteria, the Council should consider a number of related factors:

1. *A continuum of arts organizations* exists in each discipline, in terms of size, structure and mandate. A rigid policy and uniform set of criteria are not appropriate in the diverse arts ecology. Expectations and requirements regarding transition need to be modulated according to an organization's discipline and position on the continuum. Its stage of development, its significance within the discipline, status as an institution, individual-driven or group-driven organization, etc., should all be taken into account

2. Consequently, the Council needs to take *a flexible, open and responsive approach* to developing criteria for assessing an organization's transition and/or succession planning. These criteria can take the form, at least initially, of asking the organization the right questions. The organization can be expected to answer them fully and frankly, in a way that meets its own objectives, as determined by its artistic vision and strategic plan.

3. While willing to remain flexible, the Council should expect *clarity, realism and sound planning* around an organization's future. In the past, organizations have encountered serious problems by being unrealistic about their goals and capabilities, or unclear about their direction. Ideally, planning for both transition and succession will be integrated with the organization's strategic plan.

4. Transition and succession represent not only the future of arts organizations, but an issue *between the generations*. Both young and senior artists and arts managers are involved in these processes; the needs of both must be considered. The younger generation has clearly signalled, most recently at the Ontario Arts Council's Re-Generation conference (February 2005), that it wants in. Educated for careers in the arts, people in their 20s and 30s seek to realize their career potential and ambitions. But they feel blocked from doing so by elders who are not prepared to change or depart – for reasons ranging from the professional to the personal to the financial, in a profession often marked by inadequate remuneration and retirement benefits.

   Understandably, creators who have founded companies may not be ready to give up control to make room for the next generation. They are among the leading artists of their generation and deserve respect and an opportunity to depart at a

time of their choosing. Equally understandably, young people are frustrated by the lack of opportunity in their chosen field. This problem can be compounded by the fact that conditions for founding new companies are less promising than a generation ago. The Council needs to strike the difficult balance among these seemingly competing needs, which are in fact complementary.

5. The Council can play a catalyst role to bridge this gap by *providing resources and incentives to bring both generations together*. These resources and incentives include, for younger artists and managers, mentorship, professional development, and other training opportunities. For senior professionals, they include sabbaticals, phased transitions in their career paths, consulting assignments (e.g. as part of an expanded Flying Squad), and opportunities to provide mentoring and professional development to the younger colleagues who will, sooner or later, succeed them.

6. In membership-driven organizations in all disciplines, e.g. media arts organizations, artist-run centres, or dance or publishing collectives, boards face the need to manage *shifts in their membership* resulting in changes of artistic mission, vision and mandate, or administrative priorities.

7. These transitional and generational issues are closely linked with the policy work of the Council's *Fair Notice / Fair Access Strategy Committee*. Still in development, that policy is intended to facilitate the movement of organizations into and out of operating grant programs. Also germane to this nexus of concerns are other Council research studies on organizational health and governance, as well as ongoing policy work on multi-year project grants (for organizations with creative development projects but lighter administrative structures), and on umbrella and cluster management organizations.

8. Whatever measures the Council adopts in this area, there is a consensus that it will need to *craft its messaging to its clients very carefully*. Questions of legacy, transition and succession can be delicate, depending on an organization's and artistic director's circumstances. Many sections have raised a concern that the Council should not be perceived as pushing existing directors or managers out of their positions; nor intent on pushing organizations out of operating programs. But they agree that the Council does need to be clear and transparent about its objectives, motives and methodology. These objectives include opening up opportunities for new artistic vision and new professional blood in an increasingly crowded and underfunded field.

5. Succession

"If succession is handled well, an organization can maintain or even enhance its standing in the arts community. If it is mishandled, the organization may struggle or fail."

Merianne Liteman, *Planning for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Nonprofit Arts Organizations*

Perhaps the most compelling argument for succession planning is that succession, like death and taxes, is among life's few certainties. Sooner or later it is inevitable.

Many arts organizations – their founders, managers or board members – may respond that they are still far from the stage where new leadership is required, so why think about it? This position is understandable, but accidents happen. Key individuals can become seriously ill, unexpectedly decide to move on in their lives, or receive an irresistible opportunity to go elsewhere. All these situations have occurred at one time or another to organizations funded by the Council. When the organization has been caught unprepared, the consequences have been serious to disastrous.

Exceptions to the "inevitability" of succession exist in organizations dedicated to performing the works of a creator-founder. In such cases, the organization may lose its raison d'être and disappear when the founder departs, retires or dies. This appears to be particularly true in dance and theatre, where there are more creator-driven organizations, and also somewhat in publishing; but less true in visual and media arts. But even if the founder does not wish to see the company survive him or her, sound management indicates preparing for the day when the organization will cease to be. This entails practical plans for winding up the company, disposing of its assets, including its archives, and finding suitable ways to preserve and recognize the founder's legacy.

From the Council's perspective, it seems increasingly necessary to expect organizations receiving operating grants to prepare a succession plan or, if the intention is to wind up the company, to prepare for that eventuality. Underlying this expectation is the Council's role as a long-time investor in the organization: a role that the Council plays on behalf of the Canadian public.

A concept asserted by some funders, particularly at the provincial level, is that an arts organization and its board are *stewards of public funds*, entrusted to them by the community in exchange for artistic and cultural services. Consequently, organizations have a responsibility to plan for the future of their stewardship.

Some organizations have already embraced this responsibility. Knowing that their interest lies in securing their continuity with renewed vigour, they have successfully implemented plans for transition to new artistic and/or administrative leadership. Examples include Tafelmusik Baroque Orchestra, the theatre for young audiences Le Gros Mécano, the Shaw Festival, the Vancouver International Writers Festival, and the publishing company Groundwood Books. Many artistic institutions, such as public art museums or large performing arts organizations, have developed ongoing procedures for succession and built them into their governance practices. While diverse in their

solutions, these organizations have taken the initiative to manage change, rather than falling victim to it. Other organizations, such as the Fondation Jean-Pierre Perreault in dance or Saskatoon's 25th Street Theatre, have suffered grave consequences from a lack of succession planning.

In this light, we may define succession planning fairly basically:

Succession *in an arts organization is a leadership change, resulting from implementing plans and procedures for seeking new leadership to realize the organization's evolving artistic mission and strategic objectives.*

Discussions with Council officials and other funders indicate some of the winning conditions needed for implementing a successful transition. Good fortune may be one of these, in the sense of finding the right person in the right place at the right time. But trusting to luck alone is seldom a formula for success.

One essential condition is that the board of directors (in the case of non-profit organizations) or controlling shareholders (in the case of proprietary companies) accept and act on their responsibility for the organization's future. Board members or shareholders must recognize the need for long-term strategic planning; and the need to integrate succession planning into that process. Identifying the strengths, skills and experience needed in a future artistic director, manager or owner depends on knowing where the organization wants to go.

This responsibility has implications for governance generally, which is the subject of another Council study. To effectively fulfil its responsibility for succession, the board of a non-profit arts organization must be prepared to communicate openly on the subject with the current artistic or administrative leadership. Doing this may be fraught with difficulty, especially if the leadership has no desire to depart, or even to think about its eventual departure – and even more so if board members have been appointed by a founder to support his or her artistic vision. Nonetheless, the obligations of stewardship demand that the Council should put these questions to the organization, and that the director and board should take them seriously, and deal with them together. Such an approach will introduce a new dimension in assessing organizational sustainability.

Asking the right questions could become less threatening to an organization, and planning for transition and succession become considered normal, if the issues are built into the Council's regular application and assessment procedures. In that scenario, organizations and individuals should be less likely to feel targeted.

In addition, the Council can encourage and facilitate the process by providing organizations with resources for both transition and succession planning. Persons interviewed suggested that three types of resources would be useful:

1. A transition and succession toolkit, containing:

- a checklist of key issues to consider and questions to ask in assessing needs and setting objectives;
- a summary of best practices derived from successful cases of transition and succession planning and implementation, coupled with preserving and celebrating legacy; and
- a selection of models reflecting actual examples in the various disciplines and in various types of organization, i.e. institutions, individual-driven organizations and group-driven organizations;

2. Access to consulting assistance from an expanded Flying Squad to provide expertise on legacy, transition and succession planning, as linked to strategic planning;

3. Access to funding to use these tools and implement the resulting plans.

6. Disciplinary Contexts

Legacy, transition and succession issues exist in all disciplines supported by the Council. But it is clear that the issues play out differently in each one. This section of the report will focus on disciplinary specificities highlighted by Council staff. These specificities need to be considered before the Council adopts across-the-board policies and criteria.

6.1 Dance

6.1.1 *Legacy:* An aspect of legacy now being addressed by the dance community is the preservation of dance works through documentation and archiving. These issues are especially critical in dance because of the evanescent nature of the art form. Artifacts such as choreographers' notes and video footage of performances are vulnerable to physical deterioration as time passes. The organization Dance Collection Danse is dedicated to these and related questions: practical matters of recording, preserving and cataloguing Canada's dance history. That organization has produced a practical guidebook to archiving for dance artists and companies, *Building Your Legacy: An Archiving Handbook for Dance*, by Lawrence Adams.

The legacy issue is particularly acute in the case of creator-led companies that may not continue after the founder's retirement. Such companies need to document key works. There are also issues of access, remount rights, royalties, and preservation of the artistic integrity of the work if performance rights are granted. The question has been raised whether alternative institutions should be formed to grant performance rights.

Another aspect is the potential for preserving videotaped performances through digitization. The Department of Canadian Heritage has a digitization program

but has not put a priority on digitizing dance performances. A further aspect is teaching dance works and ensuring that standards are maintained. Notable in this connection are the Balanchine Trust and a living legacy project in which choreographer Peggy Baker received foundation funding to set her works on senior and junior dancers, supported by an archiving program at the University of Calgary. Critical discourse on Canadian choreography is also an important dimension of legacy.

The Council might ask whether it should require dance companies, as a condition of funding, to take steps to document works and performances. The question arises whether preservation, archiving and storage responsibilities lie with the company, the choreographer or elsewhere. Library and Archives Canada could play a central collecting, preserving and public-access role, as it does in many other fields. However, recent research commissioned by the Council suggests that the dance community favors a decentralized approach for easier access, given the limits on the nature of material that Library and Archives Canada will accept.

More generally, what is the right balance for the Council between conserving existing works and developing new creation? Or between supporting companies to preserve their work or to develop new work? Should the Council launch a separate program to fund dance preservation projects – and is there a role for other funders to play in documenting dance history, e.g. PCH to fund a digitization component, or the Social Sciences and Humanities Research Council to fund a scholarly component? Finally, is it in the Council's interest to retain, as a matter of public record, copies of the dance works whose creation it has supported?

6.1.2 *Transition:* Transition opportunities arise in the case of dance companies with physical assets such as rehearsal and/or performance facilities, which can be provided to other companies and artists. An example is Le Groupe in Ottawa, which now makes its studio and dancers available to young visiting choreographers.

In addition to assisting the transition of organizations to the next stage, attention must be paid to career transition by senior artists whose cycle of creation may be slowing down but who still have valuable contributions to make. Such artists can play critical roles as mentors to young choreographers and dancers, and as teachers of existing works: e.g. Rachel Browne, founder of Winnipeg's Contemporary Dancers, who as a teacher and mentor remains in close association with the company she founded 40 years ago. The Council should be concerned that these artists are valued and validated in their legitimate desire to continue contributing to the art form. The Dancer Transition Resource Centre in Toronto continues to perform valuable services in helping dance professionals make the transition to new stages in their lives and careers. The DTRC has submitted a funding proposal to the Department of Canadian Heritage to create a cross-

disciplinary organization that would assist senior artists facing financial difficulties.

Physical assets, such as rehearsal and/or performance facilities, can also be transitioned from sole use to shared use as a company's cycle of activity provides openings to other companies and artists.

6.1.3 *Succession:* Given the current funding bottleneck, the Council must be transparent about its reasons for asking organizations about their transition and succession plans, without encouraging assumptions of entitlement to operating support.

Alternative organizational models should be supported for developing original work through multi-year projects, comparable to one-off film or theatre productions. Production and presentation infrastructures must be further developed to support this independent activity.

6.2 Inter-Arts

6.2.1 *Legacy:* Performance art and other interdisciplinary projects are often concept-driven; hence it is possible to document these practices to some extent through critical writing, as well as photography, video and digital means. Inter-Arts has funded a number of specialized publications to preserve this history. Currently some organizations funded by Inter-Arts publish their work on the Web. In the past, senior organizations such as Le Lieu and Western Front have videotaped their work. The PCH Canada Online program has provided funding to the Western Front for digitizing videotapes. Although the Council can't afford to do the same retroactively, it does fund visual documentation of current projects as an eligible expense. The Fondation Daniel Langlois has preserved some work in digital format and in their library. The Council should approach Library and Archives Canada to ask what it is prepared to do toward building a national collection.

Even in this relatively new and evolving discipline, key figures at established organizations, such as Michel Lemieux in Montreal, have reached mid-career. It is reasonable for the Council to begin asking what will happen to its investment in these organizations when the founders depart, and what plans they have to preserve their legacy. But the Council should confine itself to asking the questions at this point, rather than imposing answers or requiring legacy preservation measures as a condition for funding. Some groups may resist such questions coming from a funder; but the questions can be addressed in ways that will aid organizational health and improve prospects for a fruitful transition, if that is the appropriate outcome. The message should be simple: "Some day, change will come. How will you handle it?"

6.2.2 *Transition:* The Council needs mechanisms that are flexible enough to give organizations permission to change: to say to the Council, "Recognize the hybrid structure that we have become." This approach would recognize an organization's multiple activities. Sabbatical funding for artists and organizations would create opportunities for creative renewal. Rather than demanding that organizations produce a full season every year, they could receive funding for a transition year, allowing them to shift to another kind of creative activity: e.g. Karen Jamieson's move to work without a company, Judith Marcuse's evolution, or the One Yellow Rabbit theatre company launching a festival. The Council could provide models of success (and failure) of this kind and be open to supporting excellence with more flexibility.

Such an approach would *not* seek to maintain the status quo by keeping companies going indefinitely. It would accept that some companies have a natural life cycle, whereas others change their raison d'être, often by responding to community needs (e.g. for creating a local festival). Not every organization, therefore, should be required to have a succession plan, or more precisely a succession.

Allied with this is the need for a Fair Notice / Fair Access policy that makes room for new players, especially in new arts practices and announced Council priorities, such as the Aboriginal and culturally diverse communities. For the health of the arts ecology, the Council can't keep saying "No more room."

The Council also needs to be aware of issues for senior artists entering retirement without a pension plan or social benefits. Even if the Council lacks the resources to address these problems directly, it could study them as a follow-up to its legacy, transition and succession work, and approach the federal government with a proposal.

6.2.3 *Succession:* A paradox of arts funding is that, as the funder's investment grows with time, artistic vigour and quality may decline. In some cases where succession has occurred, creative dynamism has lagged under the new leadership. In Inter-Arts, artistic vision and mandate are such personal things that the issue of succession may be problematic. Generally, the Council needs to develop a Fair Notice policy as a way to help senior artists and established organizations move on, e.g. to new roles such as mentorship.

6.3 Media Arts

6.3.1 *Legacy:* For media arts, legacy is not the issue that it is in other disciplines. Most media arts organizations are service-oriented, not creative production companies. They provide facilities, equipment, training or exhibition services to media artists. They don't control the rights to works, although they may keep copies of members' works or works they have funded. The legacy of media arts

organizations is, then, more a legacy of intent and practice, of how we do things, rather than a physical legacy.

This type of legacy is shifting and ephemeral, since media arts organizations are membership-based. Membership and staff personnel are always changing, so the organizations' vision and mandate change. The challenge is a lack of continuity and shared memory because of the constant turnover on boards.

The physical legacy is also compromised. About 500 short films are produced in Canada each year, but there is no national collection. This artistic legacy is scattered among various holdings – the Cinémathèque Québécoise, Cinematheque Ontario, Pacific Cinematheque, etc. Film distributors can end up as holders of legacy since they keep copies of works they distribute. A canon of Canadian short films has not emerged, although it is developing thanks to the prize system.

Hence the country's media arts legacy is diffuse and partly inaccessible – a situation compounded by the fact that film and tape deteriorate physically over time. It did not help that the Council dropped its support for preservation in the mid-1990s.

6.3.2 Transition and Succession: Since they are membership-based, media arts organizations, like artist-run centres in the visual arts, represent a different model from the artist-founder-driven model in the performing arts. Consequently, transition and succession also take a different form. The challenge is how to retain corporate memory, to sustain and share a common vision. The need is to encourage continuity at both the board and staff levels. The very openness of boards encourages churn and discontinuity. In fact, the most effective media arts organizations tend to have boards that are more closed and self-perpetuating.

The Council should be prepared to provide organizations with information on models and success stories before making demands for succession planning. New funding conditions require preparation time and hence adequate notice.

The ecology of media arts organizations consists of a few large, well-established organizations, community-based groups (such as regional cooperatives), and more ephemeral projects. In addition to variations in size and organizational model, organizations have differing mandates, from production to distribution to exhibition. Conceptualizing the community in this way leads to setting different expectations for each level, with amounts and mechanisms of support on a sliding scale. Succession is a greater concern in the larger organizations than in those with a fluid membership base. The Council should be able to move away from funding organizations whose creative dynamism lags.

The Council too needs to think about articulating and preserving its own legacy. It needs to prepare transition materials for new officers and section heads, in order

to provide them with a fuller understanding of what the Council has done, and why it has done it.

6.4 Music

6.4.1 Legacy: An arts organization's legacy is tied to its artistic vision. This is true of all organizations in music, but especially of creator-driven organizations such as New Music groups, festivals and choirs. The question is, how will the founder's vision and legacy be carried forward after his or her departure? Even if members are on the board to support the founder's vision, they must be made aware of their responsibility to deal clearly with this question as key to the organization's future.

In the case of large institutions, organizational health requires a broader commitment to understanding the distinct roles and responsibilities as between management and governance. The Music section requires institutions such as symphony orchestras and opera companies to articulate their broad artistic vision, separate from their programming, as part of the assessment process. Such institutional vision is ongoing and not merely subordinate to the personal interests of music directors, who come and go, often with very different agendas.

In music, the nature of legacy varies according to the type of organization. One aspect of legacy is tangible artifacts: recordings, concert programs, annual reports, even books, in the case of larger institutions. A major aspect of legacy lies in commissioning new works from Canadian composers. Orchestras, New Music ensembles and festivals are interested in preserving and honouring these legacies, but they need additional resources to do so adequately. The Canadian Music Centre conducts archiving and digitizing activities, but a shortage of funds requires it to be more selective than it is currently.

There is also the intangible but multifaceted legacy of relationships with audience and community: youth and school concerts, musical training offered by orchestra members, creation of smaller ensembles, and other forms of community outreach. The concert season is only the tip of the iceberg in terms of community impact and legacy.

A significant dimension of legacy is the need to address the dire financial circumstances of many senior artists, even renowned ones. Artistic fame in this country does not necessarily translate into a comfortable retirement. Artists remain working in organizations past retirement age because they can't afford to leave. More proactive public policies are needed to address this issue, involving such questions as tax treatment and social benefits.

6.4.2 Transition: Large institutions are generally more aware of the need to anticipate change at the top and more likely to develop practices to manage succession. Very few smaller organizations have planned for the future by

dealing upfront with issues of governance, institutional memory and succession. Tafelmusik is an exception and offers a model for others.

Generally, the Council should encourage the transition process by providing models and a checklist of questions for organizations to consider. Some questions would be more appropriate for large institutions: e.g. Have you developed a template for a search for a new music director; or for hiring visiting conductors? Others would be more appropriate for creator-led organizations: e.g. Will this organization continue beyond the current artistic director? If so, how have you planned for that eventuality?

Transition is a more difficult, emotional process for a founder-led organization, since it involves turning over one's creation to others. Many of these organizations are not prepared for the eventuality and do not have adequate understanding of the complexity or responsibilities involved in this process. The Council needs to be careful how it puts the questions to smaller, creator-led organizations.

6.4.3 Succession: Just as the Council is working on developing appropriate funding structures for different types of organizations (operating grants vs. multi-year project grants), it needs to apply different levels of expectations and criteria regarding transition and succession. Organizations should not be set up to fail – or to distort reality. A well thought-out communications plan, with adequate notice built in, is essential before introducing new requirements.

Valuable tools to facilitate succession planning would include measures to assist organizations through:

- mentoring
- professional development funding
- an expanded Flying Squad

Many music organizations have reached a critical juncture where the time is right for adopting these measures.

6.5 Theatre

6.5.1 Legacy: Canada's theatre companies have created a great deal of artistic capital. They do not have a copyright-based legacy, as in book publishing, since they generally are non-profit organizations that do not control production rights to plays. Instead, their legacy resides in their artistic vision, creative achievements (history of past successes), and ongoing relationships with their communities.

Acknowledging artistic legacy is important for keeping a theatre's creative spirit alive. The Canada Council has invested considerably in the production of Canadian works; our culture would suffer an artistic loss if a theatre company went out of existence without articulating, documenting and celebrating what it

has achieved. If a theatre chooses to continue in existence and receive public support, its board should have a responsibility to define its legacy and propose an action plan towards that objective. Costs related to legacy should be eligible in the operating grant program.

In order to ask theatres to plan for transition and succession, the Council needs to develop a policy on legacy. The policy should be rooted in the proposition that the Council is proud of its investment in Canada's artistic achievements of the past 50 years and wants to preserve those achievements for the benefit of the community. On that basis, we should ask organizations to define and conserve their own legacy. But we should leave the means of doing so to them, just as we leave it to them to define their own artistic vision and mandate. Whether a theatre's legacy is transmitted directly through its repertoire, for example, or indirectly through books, videos, etc., the choice is theirs. The Council would assess the organization on how it chooses to define and implement its own legacy plan.

6.5.2 *Transition:* A creatively dynamic theatre revisits its artistic vision regularly. A more critical transition point often arrives when the organization loses its founder. The organization may then face a choice between disappearing and transcending the founder. Responsibility for such choices resides with the board and should be covered by the organization's governance policy. Council should be requiring operating companies to have a transition plan, since it is crucial to their ability to redefine themselves.

Examples exist of Canadian theatres that have successfully redefined their mandate without abandoning their founding artistic spirit. They have negotiated transitions that were delicate but essential to the organization's continuation. Carbone 14, for instance, has evolved from being a production company to being a presenting venue, while remaining faithful to Gilles Maheux's creative legacy. Tarragon Theatre has continued to produce high-quality original Canadian drama since artistic directors John Glassco and Urjo Kareda passed from the scene. The inheritors of Jean-Pierre Ronfard have continued to pursue his mandate in experimental theatre.

Theatres like these show that new artistic directors can preserve key elements of the original vision and mandate, even while taking the company in new directions. Other companies have failed to negotiate this transition successfully. The Council could provide theatres with tools and incentives for success in the form of best practices, models and targeted support, through the Flying Squad.

6.5.2 *Succession:* Two models of implementing succession plans can be found in the Shaw Festival and the Quebec theatre for young audiences, Le Gros Mécano. At Shaw, incoming artistic director Jackie Maxwell joined the company to work alongside outgoing director Christopher Newton during a phased three-year transition. At Le Gros Mécano, a planned transition process saw the assistant

artistic director learning all aspects of the theatre's work and gradually taking over from the outgoing director over a four-year period. These staged transitions may be costly in the short term, but by making transition more seamless they produce long-term cost-benefits.

The Theatre section has designed a program that could support theatre companies make the transition to succession by new leadership. Still in the design stage, the Triple-Win Program would financially assist a company to implement a staged transition plan over a two to three-year period. The program would allow the company to hire a mid-career artistic or administrative director to work with, and learn from, a more experienced outgoing director; would fund a sabbatical year for the senior director; and would ensure the integration of the new director in a process of continuity. Thus the program's benefits would flow three ways: to the incoming director, who would receive professional mentoring; the outgoing director, who would receive an opportunity for professional renewal; and the company itself, which would be enabled to implement succession planning in a stable manner.

The background to this concept is that, in the past, many organizations employed assistant directors who would often succeed to the top position. But funding cuts in the 1990s eliminated the assistant positions, resulting possibly in burnout by managers. The Triple-Win would address this problem.

The Council should also provide organizations with a guide to best practices in legacy, transition and succession planning. Council's operating program guidelines should state that organizations need to prepare for succession when the time comes, but could also provide resources to assist the process, in the form of a best practices guide and a triple win program. In making these resources available, the Council would acknowledge that not all organizations will need them at present. But their availability would be a component of an effective Fair Notice / Fair Access strategy designed to make room for new creative work.

6.6 Visual Arts

6.6.1 Legacy: Across the spectrum of organizations supported by Visual Arts, very few are driven by individual creators. It is appropriate to expect large institutions, such as art museums, to develop legacy, transition and succession policies. Such institutions are less likely to make changes to their mission and mandate. They are also more likely to develop governance and human-resource policies, since they are accountable to their communities as well as to funders.

Artist-run centres, on the other hand, have greater capacity for flexibility and change in their artistic vision and mandate. This is because they are membership-based, responsive to artistic and social change, and subject to rapid turnover at both the board and staff level. Because of their nature and their position at the

cutting edge of artistic development, the Council should not ask artist-run centres *not* to change; however, the Council should expect sound management of that change. It would be valuable if the centres would articulate their legacy, in order to define more clearly what they are changing *from*. Their personnel are often so young that there is no institutional memory or continuity.

In either type of organization, responsibility for preserving legacy lies at the board level. The question is: how to require continuity on boards, especially at artist-run centres? Whether at the staff or board level, burnout occurs so rapidly, and personnel changes so frequently, that members often scarcely know one another.

6.6.2 Transition and Succession: Historically, the Council's Visual Arts section had an arm's-length relationship with organizations in the field. For example, we may identify problems at artist-run centres, but leave the centres with the responsibility for solving them. Recently, the Council resumed funding public art museums, and it has supported artist-run centres for three decades – hence the section is now looking more seriously at legacy, transition and succession issues.

Should the Council provide tools to assist organizations to address transition and succession issues? This might be desirable, since even smaller art museums lack the human resources to plan adequately. But Visual Arts would need additional resources to do this. At the present time, the section does not operate a Flying Squad, yet its organizational clients would benefit from consulting services in this area. There is no one solution that fits all.

Another way to frame the issue is in terms of accountability. There is a continuum of visual arts organizations by type and size, requiring different degrees of accountability at the artistic and/or structural levels. Large institutions need to be accountable both artistically and structurally, i.e. through governance and human-resource policies. Mid-sized organizations should be subject to less rigorous requirements, but could still be assisted to make structural improvements through extension of the Flying Squad to visual arts. Small organizations should be held accountable only in the artistic sense, funded more as multi-year projects. Indeed, some artist-run centres should not be treated like institutions, since their institutionalization may only lead to artistic stagnation and mediocrity.

6.7 Writing and Publishing

6.7.1 Legacy: Writing and Publishing funds a wide variety of organizational models. They include book publishers, which are usually for-profit businesses, and arts periodicals, *salons du livre* and literary festivals, which are not-for-profit and whose structures mirror organizations in other disciplines.

A publishing company's legacy is rooted in its artistic vision and expressed by its publishing program. As realized over the years, the publishing program results in intellectual property consisting of a backlist and an inventory of books or back issues. Author contracts and copyrights represent the basis for ownership of that intellectual property.

A publishing company's legacy also embraces less tangible assets. Ongoing professional relationships with writers are an indispensable source of future works. Relationships with all players in the interconnected network of the publishing trade are equally crucial: i.e. with literary agents, translators, distributors, retailers, libraries, schools, media, and international colleagues for export and distribution purposes. These relationships, combined with the publisher's reputation for publishing writing of quality, are assets resulting in the good will possessed by the company as part of its legacy.

From the above, it is clear that legacy implies much more than past achievements. A publisher's legacy means a great deal for the future potential of its publishing program – whether its capacity to attract new authors, reach national and international markets, or keep works in print. Similarly, the legacy of a *salon du livre* or a literary festival resides in its reputation and ongoing relationships with writers, publishers, booksellers and the reading public.

The Council's interest lies in seeing our literary legacy maintained in a healthy state, accessible to a wide public in Canada and abroad – an interest that in turn requires healthy literary organizations. The Writing and Publishing section sees planning around legacy, transition and succession as an essential part of a healthy organization.

6.7.2 *Transition and Succession:* For purposes of this study, there is a key distinction between book publishers and most other organizations funded by the Council. That distinction lies in the fact that book publishers are usually privately owned companies, i.e. proprietary assets operated (at least technically) for profit. Other organizations funded by the Writing and Publishing section – arts periodicals, *salons du livre*, literary festivals, or national arts service organizations – are not-for-profit entities governed by boards of directors, similar to organizations in other disciplines. Hence they fit more easily with the support models discussed elsewhere in this report.

In book publishing, boards generally play a smaller governance role than in not-for-profit organizations. Instead, transition and succession entail a change of ownership through a sale of shares representing a controlling interest in the publishing company; and sometimes a disposition of assets according to partnership agreements or inheritance plans. Consequently, certain aspects of legacy, transition and succession policies that may be adopted by the Council may not apply exactly to publishing companies.

On the other hand, the publishing industry already employs some of the modalities instrumental to good succession planning: e.g. mentorship and professional development. National arts service organizations in Writing and Publishing (for both books and periodicals, and in both French and English) deliver such services to their members with support from the Council.

The Council also recognizes the need to maintain support for a publishing program, in certain circumstances, after ownership of the company changes. The Council regards a publishing imprint as remaining eligible for support after a change of ownership, provided the imprint continues to operate a distinct and independent editorial program producing a sufficient quantity and quality of eligible titles.

A recent example of successful succession is the Toronto children's publisher Groundwood Books, which sold its shares and assets to another Canadian publisher, House of Anansi Press, but kept its distinct editorial program and personnel intact.

The Department of Canadian Heritage also provides significant support for book and periodical publishing. PCH operates an Industry Development Directorate in its Publishing Policy and Programs Branch. The directorate oversees a working group on succession issues in book publishing, involving industry representatives. In 2003, the directorate released a survey on succession planning by industry owners, and continues to develop policy in this area.

The Council's Writing and Publishing section will adopt guidelines and criteria for succession consistent with the ongoing policy work by this government-industry working group. Any Council measures to facilitate transition and succession planning would be complementary to PCH measures. If the Council were to integrate such measures into its Block Grant program, assigning a weight to succession planning in the assessment process, it would do so only after providing publishers with ample notification.

7. Other Funders

A selective examination of some other arts funders in Canada demonstrates that the Council's concerns about legacy, transition and succession are shared, to varying degrees, at both the federal and provincial levels.

7.1 Federal

The Department of Canadian Heritage supports arts organizations through the Canadian Arts and Heritage Sustainability Program (CAHSP). CAHSP aims to strengthen organizational effectiveness and build capacity in the arts and heritage. It has four components:

- Stabilization Projects (regionally based, independent agencies established for a limited term in partnership with provincial and other funders);
- Capacity Building projects (for individual arts and heritage organizations without access to support from a Stabilization Project);
- Endowment Incentives (matching private-sector donations to arts organizations); and
- Networking Initiatives (projects of national scope involving municipal cultural workers or Stabilization Projects across Canada).

Through these components, CAHSP encourages organizations to consider succession planning as a part of sound strategic and business practices. For example, in providing matching endowment funds to an organization, PCH requires the board to sign an agreement adhering to good business practices, including succession planning in addition to strategic and contingency planning, financial controls, management performance reviews, etc. Similarly, organizations receiving capacity-building funds are encouraged to plan for succession. The various Stabilization Projects also put organizations through a multi-year planning process that covers succession as well as deficit reduction and capital funding.

Clearly a complementary relationship exists between the Department's funding guidelines and the Canada Council's priorities in this area. Much of PCH's concern grew out of being repeatedly approached for financial bailouts in the 1980s and '90s by arts organizations with serious deficit problems. Many organizations that received deficit-reduction assistance went back into the red in later years. Often this was because their boards had not embraced good governance and had continued the same inadequate oversight of management practices.

The Department shares the Council's concern for good governance by arts organizations. PCH officials also appear to agree that the Council's developing Fair Notice / Entry strategy would be a legitimate strategy to apply to programs of operating support. There appears to be less direct departmental concern specifically with legacy, although the CAHSP components could be seen as building legacy for the future.

Meanwhile, the Department sees itself as broadly fostering long-term solutions (complementing, say, the work of the Council's Flying Squad): a) by promoting the social as well as economic value of the arts; and b) by assisting arts organizations to

become more deeply rooted in their communities. PCH pursues these goals by, for example, providing incentives for private donations and creating a national network of municipal culture officials.

The Cultural Human Resources Council also does intensive work in the area of professional training and career development in the arts. It has funded mentorship and training opportunities in conjunction with arts organizations and educational institutions; produced career-development materials for students; and conducted research and conferences on mentorship and other human-resource issues. The CHRC recently issued booklets for arts organizations on how to initiate an internal human-resource policy. In the private sector nationally, the Canadian Conference of the Arts has also recently conducted significant developmental work on a national mentoring strategy.

7.2 Provincial and Territorial

Some arts funders at the provincial and territorial levels are more concerned with legacy, transition and succession than others. These variations generally reflect the extent and maturity of arts development within different jurisdictions, and the length of time a funding body has been engaged in policy and program development.

Ontario has engaged these issues in various ways. In funding arts organizations, the *Ontario Arts Council (OAC)* gives financial and organizational effectiveness equal weight with artistic effectiveness. The OAC operates the Compass program, a near-relative of the Flying Squad: defined as a capacity-building program to assist organizational development in the arts through the use of specialized consultants, and individual development of arts leaders through mentorship. The Compass program organized the recent Re-Generation conference mentioned earlier, with a focus on fostering new arts leadership through succession planning, mentoring and professional development.

The OAC is developing plans to provide the arts community with tools in these areas. It has posted on its website a primer on human-resource issues, as well as the CCA's proposed national mentorship strategy. These are precursors to asking arts organizations to develop (as part of the OAC's assessment process for multi-year operating grants to be introduced next year) a succession plan and other human-resource undertakings in areas such as health, safety, remuneration and contracts. The OAC is also examining the potential role of arts service organizations in delivering H.R. services.

In addition to the OAC, Ontario funders such as the *Trillium, Metcalfe and Laidlaw foundations* are significant supporters of arts organizations for capacity building and endowment funding, complementing PCH programs.

In *Quebec*, representatives of the *Ministère de la culture et des communications* indicate that no formal policies are currently in place to deal specifically with legacy, transition and succession. However, the Ministère is certainly aware of these issues and permits

arts organizations to include in their business or strategic plans any measures proposed to deal with succession, and to incorporate the related costs in their budgets. It is left up to assessors and officials to review these expenses and decide on their admissibility for funding.

A major Quebec stabilization project, the *Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec*, has the objective of eliminating deficits and restoring financial equilibrium in arts organizations. Having largely dealt with deficit situations, the Fonds has developed other programs for:

- Promoting stabilization of arts and culture organizations through support for organizational development – among other things, this program has enabled the employment of hundreds of cultural workers; and
- Encouraging the entry and integration of young artists, artisans and cultural workers into the arts labour force, while faciliating the transfer of knowledge and expertise between generations.

The *Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)* provides multi-year operating grants to arts organizations. The CALQ includes among its assessment criteria organizational and human-resource planning. More recently, it has begun to negotiate funding agreements with some larger institutions in the performing arts, i.e. organizations that are no longer founder-driven. These contracts stipulate objectives for the organization, including plans and procedures for transition and succession at senior levels. The CALQ is in the process of developing further expectations and requirements in these areas.

The *Conseil des arts de Montréal* reports that it is also aware of these issues, but has not yet adopted measures to address them.

The *Manitoba Arts Council (MAC)* is currently conducting a major review of its support for arts organizations, including questions or organizational health, transition and succession. The MAC regards good governance and management as having equal importance with artistic quality. In preparing to negotiate funding agreements with its clients, the MAC is considering requiring boards to adopt succession plans: a step intended to avoid repeating situations from the past where large institutions went for long periods without artistic leadership. By adopting legacy and succession policies as part of its governance policy, the MAC could press boards to take their responsibilities more seriously and improve communication on these issues with artistic personnel.

The MAC is also looking at providing more managerial and technical resources to organizations: e.g. a self-assessment tool, which would allow organizations to assess their own situation. If a board has a checklist of the right questions to ask, it can help them arrive more expeditiously at their own solutions – a self-help approach, distinct from sending in a consultant to tell them what to do.

Major questions to ask are how the organization relates to its community, and how the community values it. This in turn relates to the question of how to advocate for increased public funding to sustain 40- or 50-year-old institutions at a time of scarce public resources. Audiences and markets are changing, and we need to find ways to increase public participation in the arts, utilizing the educational system. At the same time, it's important to ensure that emerging and culturally diverse artists have the opportunity to experiment and create. This suggests the need for a Fair Notice / Fair Access strategy. The MAC would also like to see more tripartite cooperation involving itself, the Canada Council and PCH in assessing organizations.

Other provincial funding bodies share these concerns with legacy, transition and succession, even if they haven't yet developed formal policies or integrated them into their criteria for assessing arts organizations.

The *British Columbia Arts Council* is considering its role in relation to these questions, and in sharing responsibility for them with other funders, such as the Canada Council and a B.C. partnership, Arts Partners for Organizational Development. B.C. arts officials are cognizant of the issues and point to sound succession planning already conducted in their province, e.g. by the Vancouver International Writers' Festival, as possible models for others.

The *Saskatchewan Arts Board* conducts multi-year assessments of arts organizations and places stated priorities on organizational health as a determinant of sustainability, and on healthy arts organizations as an essential component of a healthy society.

The *Alberta Foundation for the Arts*, the *New Brunswick Arts Development Branch*, the *Nova Scotia Department of Tourism, Culture and Heritage* and the *Newfoundland and Labrador Arts Council* have all demonstrated varying degrees of concern for stabilization, sustainability and governance.

8. Recommendations

The findings above address the question whether the Canada Council for the Arts should require arts organizations to plan around legacy, transition and succession. These findings point to three broad conclusions:

1. Planning for legacy, transition and succession is now a critical need, both for Canada's arts organizations and for the Council and other public funders, which require some assurances about the future of their investments;

2. Arts organizations need to conduct such planning now, rather than at some undefined point in the future, when it may be too late to plan effectively; and

3. The diversity of arts disciplines, practices and organizations suggests that the Council should take a flexible approach to formulating its policy objectives, assessment criteria, and program components in this area.

These findings and conclusions give rise to the following recommendations. They attempt to reflect the importance of legacy, transition and succession as interrelated expressions of the past, present and future of arts organizations in Canada.

8.1 Recommendation 1: Policy Statement on Legacy, Transition and Succession

It is recommended that the Canada Council for the Arts adopt the following policy statement. Its purpose is to reflect the Council's commitment to ensuring that arts organizations acknowledge and act on the need to conduct legacy, transition and succession planning as vital aspects of organizational health:

The Canada Council for the Arts places a high priority on the organizational health and sustainability of Canada's arts infrastructure, in order to support creative risk-taking and artistic excellence. Therefore the Council will ask organizations applying for operating support to address the related needs to: a) articulate their artistic and organizational legacy, along with plans to preserve that legacy; and b) outline their transition planning, as well as plans for future succession by new artistic or administrative leadership.
The Council will integrate these questions into its criteria for assessing organizations applying for operating support in each discipline. It will also develop program resources and mechanisms to materially assist organizations to meet the new criteria. In developing these criteria and resources, the Council will remain flexible and mindful of the diversity of organizational practices and models in the various disciplines, and the diversity of organizations' approaches to their future.

In this context, the terms ***legacy, transition and succession*** *are defined as follows:*

The ***legacy*** *of an arts organization represents its accumulated artistic capital, derived from its artistic mission, vision and mandate. Artistic capital is realized over time through the whole of the organization's creation, production and/or dissemination activities. Legacy also embraces relationships built with the organization's various communities; its intellectual property; archives documenting its creative work; and facilities or equipment essential to fulfilling its mandate.*

Transition *in an arts organization is a process of managing major change related to artistic mission, vision and mandate, which involves a reassessment of the organization's strategic plan, and may result in a variety of outcomes: e.g. a new mandate, a restructuring of administrative or governance responsibilities, a search for an appropriate successor(s) to take the organization into the future, or even cessation of operations.*

Succession *in an arts organization is a leadership change, resulting from implementing plans and procedures for seeking new leadership to realize the organization's evolving artistic mission and strategic objectives.*

8.2 Recommendation 2: Assessment Criteria

To meet the objectives of the policy statement above, **it is recommended** that the Council introduce into its programs of operating support, with fair and ample notice, new criteria for assessing arts organizations. The aim is to ascertain that organizations are fully aware of their artistic and organizational legacies, and capable of planning to manage change. These criteria can be subject to variation by each section to reflect its discipline's specificities – in terms of written questions, peer assessment, and weighting in the assessment process. The criteria should apply to seeking the following information from organizations applying for operating grants:

Legacy: A brief statement, minimum one page or more, describing the organization's artistic and organizational legacy as defined above, and outlining intentions for preserving it.

Transition: A description of the organization's approach toward preparing for transition as defined above.

Succession: A description of the organization's plans and procedures for succession as defined above.

Flexibility in administering these criteria means acknowledging disciplinary specificities, but also recognizing that organizations will vary according to the priority placed on transition and succession planning. This could be because of their stage of development, or because they do not foresee continuing beyond the term of the founder. Even in such cases, however, the requirements should apply. In the first case, developing such plans and procedures will benefit the organization's evolution; and in the second, it will help to plan a fitting denouement.

In applying these criteria, the Council will be asking appropriate questions and asking applicants to answer them in ways appropriate to their organization. Peer assessors should seek simply to ascertain that an organization has addressed the questions in a serious and thoughtful way, rather than judging the "correctness" of their responses.

Applicants will need fair notice of these new requirements, allowing them adequate time to prepare serious and thoughtful answers, and to access available resources needed to facilitate the planning process.

8.3 Recommendation 3: Program Resources

It is reasonable for arts organizations to expect that, if the Council is placing new demands on their already strained resources, it will equip them with additional resources to help them meet these demands. Such resources could come in the form of program funding and/or non-financial tools. The diversity of organizational models in the arts suggests that a range of different resources is needed to assist transition and succession planning, so that organizations of all types and in all disciplines may benefit.

Within the Council, the most highly developed program idea to assist organizations with transition and succession is the Theatre section's proposed Triple-Win program, described above. It addresses the particular needs of theatres seeking to renew artistic or administrative leadership. Other sections could adapt this program concept, or a variant of it. Its modalities may be appropriate to some organizations or disciplines, but not to others.

One excellent model for a non-monetary resource that the Council could provide to arts organizations is *Planning for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Nonprofit Arts Organizations* by Merianne Liteman. This 32-page booklet is published and distributed by the Illinois Arts Alliance Foundation in Chicago. Written by a management consultant and author with expertise in the arts, the booklet offers persuasive arguments about why arts organizations need to plan for succession; key issues to think about; and practical, step-by-step advice about how to conduct an effective search for new leadership. The booklet's basic message is the superiority of preparedness over crisis management: "The process should not begin with a single, dramatic, out-of-the-blue event. Instead, a smooth succession is a flow of events that occur over time."

Armed with a similar toolkit from the Council containing key issues, best practices and lessons learned, organizations could adapt its ideas to their own situation.

As another resource supplementing the toolkit, organizations could be assisted to utilize consulting expertise targeted to their particular discipline and cultural milieu. The Council currently offers this kind of consulting assistance through the Flying Squad – but at the moment, only to organizations in Dance and Theatre. At least two other sections (Music and Visual Arts) expressed a strong interest in acquiring Flying Squad services for their discipline. Accordingly:

It is recommended that the Council explore the feasibility of offering several types of program resources to arts organizations receiving operating funding, to assist them in

legacy, transition and succession planning. These resources would include some or all of the following, depending on availability and timing of funds:

1. *A legacy, transition and succession toolkit, both in print and online, containing:*

- a checklist of key issues to consider and questions to ask in self-assessing needs and setting objectives;
- a summary of best practices derived from successful cases of transition and succession planning and implementation, coupled with preserving and celebrating legacy; and
- a selection of models reflecting actual examples in the various disciplines and various types of organization, i.e. institutions, individual-driven organizations and group-driven organizations, that the Council supports.

2. *Professional development resources for national arts service organizations and other entities* to hold workshops for organizations on legacy, transition and succession planning; and

3. Access to *consulting assistance from an expanded Flying Squad* to provide expertise on legacy, transition and succession planning, especially as linked to strategic planning.

8.4 Recommendation 4: Related Options: Legacy

The scope of this study suggests a wider view of the subject, especially in regard to Canada's increasingly large and multifaceted arts legacy. Since these other dimensions of legacy fall slightly outside the study mandate, they are not explored in detail in this report. Instead, they are summarized below in the form of recommendations for consideration by the Council.

8.4.1 Canada Council 50th Anniversary Publication

Asking arts organizations to articulate their legacies raises the fact that the Council itself is the largest collective repository of knowledge about Canada's artistic legacy over the past half-century. This repository will grow greatly as and if arts organizations document their individual legacies with the Council. As the national funder of the arts, and as their major advocate with government and the public, the Council has a unique opportunity, indeed responsibility, to make this knowledge publicly accessible. The Council's approaching 50th anniversary provides the natural and appropriate occasion to do so.

It is recommended that, in marking its 50th anniversary in 2007, the Council prepare for publication an illustrated book celebrating the achievements of Canada's artists and arts organizations. Such a volume would be widely valued and appreciated as a gift to the arts public and arts community. It would be offered as a salute to artists, rather than a piece of institutional promotion. It would have a long shelf life, both as a contribution to Canadian cultural history and a long-term advocacy tool. The Council would limit its expenses to funding preparation of the text and illustrations. Design, production, marketing and distribution costs would be borne by the publishers of French and English editions, selected through a competitive bidding process. For advocacy purposes, the Council could order bulk quantities from the publishers on advantageous terms.

8.4.2 A Guide to Archiving Artistic Legacy

The physical legacies of our arts organizations are too valuable to lose. In a real sense, they belong to the public, which has supported these organizations as audience and funder. Yet most organizations lack the resources and knowledge to archive their own legacy in a professional manner, and to make it available in appropriate ways to researchers and the public. A useful Canadian model in this connection is the handbook for archiving dance legacies by Lawrence Adams, cited on page 14.

It is recommended that the Council, in collaboration with the Department of Canadian Heritage and Library and Archives Canada, develop a guide to assist arts organizations in collecting, documenting and preserving their artistic legacy, and in identifying suitable archival institutions to house it. Such a guide would have the related objective of encouraging arts organizations and archival institutions to work together to achieve common goals.

8.4.3 New Financial Resources for Legacy Preservation

Canada's arts organizations are already seriously underfunded and underresourced for carrying out their regular programming. They will require additional financial and human resources to conduct legacy preservation.

It is recommended that the Council work with the Department of Canadian Heritage and Library and Archives Canada in seeking financial resources to fund arts organizations to preserve their legacy.

8.4.4 Canada Council Internal Legacy Documents

The question of institutional memory is at issue in the Council as well as in client organizations. Why do we do the things we do, and in this particular way? How did current policies and programs evolve? What has been tried in the past but discontinued?

The time is fast approaching when key individuals will no longer be available to answer these questions.

It is recommended that the Council develop information sources for internal use to document the evolution of its policies and programs, both within disciplinary sections and Council-wide. Such information will provide senior management, board members, section heads, program officers and other staff with vital historical and contextual understanding of Council processes, practices and achievements.

8.4.5 Recognizing the Legacy of Senior Artists

Interviews with section heads and program officers repeatedly raised the issue of the dire economic circumstances of many of our most celebrated artists now in retirement or approaching it. Our senior artists have left us an invaluable legacy, and we as a society owe them tangible recognition in return. Although the Council itself lacks the resources to address these issues directly, it is in a position, as Canada's best informed and respected public voice for the arts, to bring the situation to the attention of policymakers. It could, for example, provide input to the Department of Canadian Heritage as PCH considers the proposal from the Dancer Transition Resource Centre cited on page 15.

It is recommended that the Council use its good offices with the Department of Canadian Heritage to initiate an in-depth federal study of the retirement needs of Canada's senior artists, covering health, economic, taxation and social-benefits issues.

Conclusion

Ultimately, the objective of encouraging organizational health in the arts is to support creative risk-taking and artistic excellence. The basic intent of this report is not to promote indefinitely the status quo in the Council's support for arts organizations. Rather, it is to reflect the importance of the Council's investment in those organizations by requiring planning around legacy, transition and succession issues. The report's recommendations attempt to make it more possible for the Council to assess, and for arts organizations to implement, such planning.

Bibliography

Courchesne, André and David Schimpky. *Interim Report of the Organizational Health Committee.* Ottawa: Canada Council for the Arts, 2004.

Étude Économique Conseil Inc. *Survey on Succession Planning of Owners of Publishing Companies.* Ottawa: Department of Canadian Heritage, Industry Development Directorate, 2003.

Harvey, Jocelyn. *A Proposed Action Plan for Winning Conditions: Creative Management in the Arts and Heritage, Sustaining and Renewing Professional Management for the 21st Century.* Ottawa: Canadian Conference of the Arts, 2003.

Hobday, John. *Address to the 2003 Chalmers Conference.* Ottawa: Canada Council for the Arts, 2003.

Liteman, Merianne. *Planning for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Nonprofit Arts Organizations.* Chicago: Illinois Arts Alliance Foundation, and Arts & Business Council of Chicago, 2003.

Mercadex International Inc. *Face of the Future: A Study of Human Resource Issues in Canada's Cultural Sector, Findings and Recommendations.* Ottawa: Cultural Human Resources Council, 2002.

Poulin, Louise and Stéphane Leclerc. *La Santé organisationnelle: Processus d'évaluation et de mise en oeuvre.* Ottawa: Canada Council for the Arts, 2004.

PATRIMOINE, TRANSITION, SUCCESSION

SOUTIEN AU PATRIMOINE ET À L'AVENIR DES ORGANISMES ARTISTIQUES DU CANADA

Un rapport présenté au Conseil des Arts du Canada

par Roy MacSkimming
en collaboration avec Francine d'Entremont

Mars 2005

Table des matières

Rapport de synthèse	3
Introduction	7
1. Historique	7
2. Méthodologie	9
3. Patrimoine	9
4. Transition	13
5. Succession	17
6. Contextes propres aux disciplines	19
6.1 Danse	20
6.2 Inter-arts	22
6.3 Arts médiatiques	23
6.4 Musique	25
6.5 Théâtre	27
6.6 Arts visuels	29
6.7 Lettres et édition	30
7. Autres subventionnaires	33
7.1 Palier fédéral	33
7.2 Paliers provinciaux et territoriaux	34
8. Recommandations	37
8.1 Énoncé de politique : patrimoine, transition et succession	38
8.2 Critères d'évaluation	39
8.3 Ressources affectées aux programmes	40
8.4 Options connexes : patrimoine	42
Conclusion	44
Bibliographie	45

Rapport de synthèse

Vue d'ensemble
Le Conseil des Arts du Canada a commandé ce rapport dans le cadre de son programme en matière de bon fonctionnement organisationnel. Le rapport est axé sur les questions de patrimoine, de transition et de succession au sein des organismes artistiques bénéficiant d'un soutien à l'exploitation du Conseil. Le document définit et analyse ces questions, détermine si d'autres organismes subventionnaires s'en préoccupent et propose au Conseil des moyens d'en refléter l'importance dans ses politiques et programmes.

L'objectif du rapport consiste à aider les organismes artistiques à gérer les changements importants à leur mandat, gouvernance ou leadership. Les définitions et modèles décrits dans le présent document ne se veulent nullement normatifs, mais visent plutôt à offrir un cadre de travail souple pour composer avec les changements inévitables à survenir au sein de tout organisme.

Patrimoine
Aux fins du présent rapport, le patrimoine est ainsi défini : *le **patrimoine** d'un organisme artistique représente son capital artistique cumulé, découlant de sa mission, de sa vision et de son mandat d'ordre artistique. Le capital artistique prend forme au fil du temps, grâce à l'ensemble des activités de création, de production ou de diffusion de l'organisme. Le patrimoine englobe également les relations entre l'organisme et ses différentes communautés d'appartenance, tout ce qui relève de sa propriété intellectuelle, les archives documentant son œuvre de création ainsi que les installations et l'équipement essentiels à la réalisation de son mandat.* La nécessité de définir, préserver et voir à l'évolution de l'héritage des organismes artistiques est perçue comme un facteur important et de plus en plus pressant. La question relève de la démographie, tout en étant liée à la question de l'investissement et de la responsabilité du secteur public de même qu'à celle de la transition et de la succession au sein des organismes.

Transition
Dans le présent contexte, la **transition** au sein d'un organisme artistique se définit comme *le processus de gestion de tout changement notable relatif à la mission, à la vision et au mandat d'ordre artistique d'un organisme, ce qui implique une réévaluation de son plan stratégique, laquelle peut entraîner diverses conséquences : par exemple, un nouveau mandat, une restructuration des responsabilités relatives à l'administration ou à la gouvernance, la recherche du ou des successeur(s) adéquat(s) susceptible(s) de faire progresser l'organisme ou même la cessation des activités.* À un certain moment ou selon une situation donnée, tout organisme artistique doit faire face à un processus de transition qui peut le rendre vulnérable. Le fait de franchir cette étape avec succès est crucial au renouvellement artistique et organisationnel. Ce facteur signale la nécessité d'une bonne planification plutôt que d'une gestion de crise.

Succession

*La **succession** au sein d'un organisme artistique consiste en un changement de leadership, découlant de la mise en œuvre de plans et procédures visant la recherche d'un nouveau leadership dans le but d'accomplir la mission et d'atteindre les objectifs stratégiques d'ordre artistique en évolution constante.* À cet effet, la succession découle idéalement d'un changement planifié. Les résultats positifs dépendent de la gouvernance responsable du conseil d'administration ou des actionnaires qui ont pris à cœur de planifier l'avenir de l'organisme. Le Conseil peut appuyer ces résultats en offrant à l'organisme des ressources qui lui sont propres.

Contextes propres aux disciplines

Les questions de patrimoine, transition et succession sont soulevées dans tous les organismes subventionnés par le Conseil; elles peuvent se poser différemment en fonction de la discipline et des différents types d'organismes. Les spécificités disciplinaires soulignées par le personnel du Conseil, doivent être prises en compte avant que celui-ci n'adopte des politiques et des critères. Ces caractéristiques propres aux organismes sont décrites de façon détaillée dans les domaines suivants : danse, Inter-arts, arts médiatiques, musique, théâtre, arts visuels, lettres et édition ainsi que pour divers modèles organisationnels.

Autres subventionnaires

Le degré d'engagement des décisionnaires d'autres organes de financement public et paliers gouvernementaux envers le patrimoine, la transition et la succession dans les arts varie. Le ministère du Patrimoine canadien et les subventionnaires provinciaux dans le domaine des arts ont clairement amorcé une réflexion sur ces questions, rejoignant ainsi les préoccupations du Conseil.

Recommandations

En se fondant sur les résultats de l'étude, le rapport soumet les recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Énoncé de politique sur le patrimoine, la transition et la succession

Il est recommandé que le Conseil des Arts du Canada adopte l'énoncé de politique suivant. Ce dernier a pour but de refléter l'engagement du Conseil à faire en sorte que les organismes artistiques reconnaissent la nécessité d'une planification en matière de patrimoine, de transition et de succession comme un élément vital d'un bon fonctionnement organisationnel et qu'ils agissent en conséquence :

Le Conseil des Arts du Canada accorde une importance capitale au bon fonctionnement organisationnel et à la viabilité de l'infrastructure des arts au Canada, afin d'appuyer le risque créatif et l'excellence artistique. À cet effet, le Conseil demandera aux organismes demandeurs d'une subvention à l'exploitation de se préoccuper des besoins qui y sont liés, et ce, dans le but : a) de définir leur patrimoine artistique et organisationnel ainsi que les mesures envisagées pour sa préservation; et b) d'établir leur planification en

matière de transition ainsi que de succession ultérieure assurant un nouveau leadership artistique ou administratif.

Le Conseil intégrera ces aspects dans ses critères d'évaluation des organismes soumettant une demande de subvention à l'exploitation, et ce, dans toutes les disciplines. Il créera également des ressources et mécanismes au sein des programmes pour apporter une aide matérielle aux organismes leur permettant de répondre aux nouveaux critères. Dans l'élaboration de ces critères et ressources, le Conseil fera montre de souplesse et se souciera de la diversité des pratiques et modèles organisationnels des différentes disciplines et de la diversité des approches des organismes à l'égard de leur avenir.

Recommandation 2 : Critères d'évaluation
Pour se conformer aux objectifs de l'énoncé de politique susmentionné, **il est recommandé** au Conseil d'intégrer à ses programmes de subvention à l'exploitation les nouveaux critères d'évaluation des organismes artistiques, et ce, après les en avoir avisés de façon équitable et généralisée. Le but est de s'assurer que les organismes soient bien au fait de leur héritage artistique et organisationnel, tout en ayant la compétence de planifier la gestion du changement. Ces critères sont modifiables en fonction des variables établies par les services en vue de refléter les spécificités de leur discipline – à l'égard des questions par écrit, de l'évaluation par les pairs et de leur poids dans le processus d'évaluation Les critères devraient s'appliquer pour obtenir les renseignements suivants des organismes demandeurs d'une subvention à l'exploitation :

Patrimoine : un texte bref, d'au moins une page, décrivant le patrimoine artistique et organisationnel de l'organisme, selon la définition plus haut, et les mesures envisagées pour sa préservation.
Transition : une description de l'approche de l'organisme quant à sa préparation en vue d'une transition, selon la définition plus haut.
Succession : une description des plans et procédures de l'organisme en matière de succession, selon la définition plus haut.

Recommandation 3 : Ressources affectées aux programmes
Il est recommandé que le Conseil examine la faisabilité d'offrir aux organismes artistiques différents types de ressources sous forme de programmes leur allouant une subvention à l'exploitation pour les aider au titre de la planification du patrimoine, de la transition et de la succession. Ces ressources comprendraient certains ou l'ensemble des éléments suivants, en fonction de la disponibilité des fonds et de l'opportunité du moment :

1. *Une série d'outils axés sur le patrimoine, la transition et la succession, à la fois imprimés et en ligne, comportant :*
    - une liste de vérification des questions fondamentales à étudier et des questions à se poser dans l'exercice d'auto-évaluation des besoins et d'établissement des objectifs;
    - un sommaire des pratiques exemplaires tirées d'exemples réussis de planification et d'exécution de la transition et de

la succession, associés à la préservation et à la célébration du patrimoine; et

- une sélection de modèles reflétant des exemples actuels dans des disciplines et types d'organismes variés, c.-à-d. des institutions et des organismes gérés par un individu ou un groupe qui sont subventionnés par le Conseil;

2. *Des ressources en perfectionnement pour les organismes nationaux de services aux arts et autres entités* pour la tenue d'ateliers destinés aux organismes sur la planification du patrimoine, de la transition et de la succession; et

3. L'accès à une *aide consultative d'une Brigade volante élargie* en vue d'offrir une expertise en planification du patrimoine, de la transition et de la succession, en particulier en ce qu'elle a trait à la planification stratégique.

Recommandation 4 : Options connexes : patrimoine

1. En même temps qu'il demande aux organismes artistiques de planifier la préservation de leur patrimoine, le Conseil devrait en faire autant avec son propre patrimoine étalé sur cinquante ans de soutien aux arts. **Il est recommandé** qu'à l'occasion de son 50e anniversaire en 2007, le Conseil prépare la publication d'un ouvrage illustré soulignant les réalisations des artistes et organismes artistiques du Canada. Ce livre aurait une immense valeur et serait reçu comme un cadeau autant par le public que par la communauté des arts. Il saluerait les artistes plutôt que de constituer un outil de promotion institutionnel. Ce serait un ouvrage durable, à la fois comme apport à l'histoire culturelle du Canada et comme outil de promotion à long terme.

2. **Il est recommandé** que le Conseil, en collaboration avec Patrimoine canadien et Bibliothèque et Archives Canada, élabore un guide pour aider les organismes artistiques à recueillir, documenter et préserver leur patrimoine artistique, ainsi qu'à identifier des institutions archivistiques appropriées à leur entreposage. L'objectif secondaire du guide consisterait à inviter les organismes artistiques et les institutions archivistiques à collaborer à la réalisation de buts communs.

3. **Il est recommandé** que le Conseil collabore avec Patrimoine canadien et Bibliothèque et Archives Canada dans la recherche de ressources financières pour subventionner les organismes artistiques au titre de la préservation de leur patrimoine.

4. **Il est recommandé** que le Conseil conçoive des sources d'information à usage interne pour documenter l'évolution de ses politiques et programmes, à la fois au sein des services liés aux disciplines et dans l'ensemble du Conseil.

Cette information offrirait une compréhension historique et contextuelle essentielle des processus, pratiques et réalisations du Conseil à la haute direction, aux membres du conseil d'administration, aux chefs de service, aux agents de programmes et à d'autres membres du personnel.

Il est recommandé que le Conseil mette à profit ses bons offices auprès de Patrimoine canadien pour amorcer une étude fédérale approfondie des besoins au titre de la retraite des artistes canadiens âgés, englobant les questions relatives à la santé, au statut économique, à la fiscalité et aux avantages sociaux.

Introduction

Le Conseil des Arts du Canada a commandé cette étude en janvier 2005, en tant que partie intégrante de son examen plus vaste du bon fonctionnement organisationnel des organismes artistiques du Canada.

Le rapport est axé sur les questions interreliées de patrimoine, de transition et de succession au sein des organismes artistiques bénéficiant d'un soutien à l'exploitation du Conseil. Le document définit et analyse ces questions, d'abord de façon générale et ensuite dans le contexte des sept services liés à des disciplines que compte le Conseil. Il détermine si d'autres organismes subventionnaires se préoccupent desdites questions. Le rapport conclut en proposant au Conseil des moyens de refléter l'importance du patrimoine, de la transition et de la succession dans ses politiques et programmes.

L'étude de ces questions comporte des avantages accessoires. Le patrimoine, la transition et la succession se rattachent à la nature fondamentale de chacune des formes artistiques ainsi que du rapport aux arts qu'entretient notre société. Ces trois aspects illustrent les pratiques distinctes et les modèles opérationnels uniques à chaque discipline. Ils nous forcent à nous poser des questions plus profondes : Quelle est la valeur de l'art aux yeux de notre société? Quelle attitude souhaitons-nous adopter envers l'art à l'avenir? Outre celles précisées dans le mandat qui circonscrit cette étude, il est à souhaiter que ce rapport jette aussi un éclairage sur ces questions plus larges.

1. Historique

En 2003, le Conseil des Arts du Canada a institué un comité de travail interne sur le bon fonctionnement organisationnel. Le mandat du comité se fondait sur le plan stratégique du Conseil, intitulé *Tracer l'avenir*. La ligne directrice du travail du comité reposait sur le principe qu'une insistance accrue sur le bon fonctionnement à long terme et la viabilité des organismes artistiques en renforcerait la qualité artistique, tout en les aidant à mettre

au monde la prochaine génération de leaders artistiques et de gestionnaires en arts. Des questions du même ordre ont également fait l'objet du document *Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables*, de la Conférence canadienne des arts (mai 2003), un élément de son étude *Gestion créative dans les arts et le patrimoine*, effectuée en collaboration avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

Le comité sur le bon fonctionnement organisationnel créé par le Conseil précise ainsi l'un de ses trois objectifs généraux : « Instituer des mécanismes pour améliorer le bon fonctionnement organisationnel ». Le *Rapport intérimaire* du comité (septembre 2004) propose que le Conseil crée des mécanismes pour aider les organismes artistiques à :

- auto-évaluer leurs forces, leurs faiblesses et les possibilités de progression;
- identifier et exécuter des programmes de développement organisationnel;
- évaluer et appuyer le rôle du conseil administratif et la gouvernance en matière de bon fonctionnement organisationnel; et
- « se préoccuper des questions de patrimoine, transition et succession dans le but d'aider les organismes en période de transition et à préparer la prochaine génération de leaders administratifs et artistiques ».

Découlant de ce dernier objectif, le mandat de la présente étude consiste à déterminer si, en vue de soutenir les organismes artistiques, le Conseil doit :

1. Adopter une *politique* reconnaissant l'importance du *patrimoine* et exiger des organismes bénéficiant d'un soutien à l'exploitation qu'ils en fassent autant, tout en amorçant un processus de planification autour de cette question;

2. Intégrer des *critères d'évaluation* dans ses programmes d'aide à l'exploitation afin d'évaluer la politique d'un organisme à l'égard des questions de *transition* et de *succession* vers la prochaine génération de leaders artistiques et administratifs ainsi que les mesures envisagées en vue d'actualiser ce processus;

3. Instituer un *programme ou élément de programme* pour aider les organismes pendant ce processus et favoriser la réussite de la *succession*.

Le comité sur le bon fonctionnement organisationnel estime que le facteur temps et la démographie sont les moteurs principaux derrière ces questions. Plusieurs organismes artistiques canadiens ont été mis sur pied dans les années 1960 et 1970. Pour leurs fondateurs, l'heure de la retraite est à la veille de sonner. Il est urgent d'étudier la question de l'avenir de leurs organismes et de leurs successeurs issus de la prochaine génération. En même temps, des organismes artistiques qui ne gravitent pas autour d'un fondateur, notamment de grandes institutions et des entités formées d'adhérents, sont aux prises avec des questions du même ordre.

2. Méthodologie

Bien que les généralisations sur les organismes artistiques soient inévitables, l'étude tient compte des spécificités des sept disciplines auxquelles sont associés des organismes bénéficiaires de subventions à l'exploitation du Conseil. La recherche se fonde d'abord sur des entrevues approfondies menées au sein du Conseil avec les membres du sous-comité en matière de patrimoine, transition et succession de même qu'avec les chefs ainsi que les agents de programme de tous les services liés aux disciplines et avec d'autres représentants officiels de l'organisme. Des entrevues ont aussi été menées auprès de représentants fédéraux et provinciaux dans le but de déterminer si d'autres organismes subventionnaires ont établi des modèles de politique ou de programme connexes. Roy MacSkimming a effectué la recherche et rédigé le rapport, avec la collaboration consultative de Francine d'Entremont. La bibliographie énumère des études antérieures sur le même sujet que l'auteur du présent rapport a également consultées.

3. Patrimoine

« La restauration du passé serait l'étape initiale en vue de tracer l'avenir. » [traduction]
Pico Iyer
New York Review of Books, le 10 mars 2005

Comment peut-on définir le patrimoine d'un organisme artistique? La réponse varie d'une discipline à l'autre. Elle peut même différer en fonction des organismes au sein d'une même discipline. Ces différences reflètent les distinctions fondamentales entre les pratiques et les modèles opérationnels dans les arts subventionnés par le Conseil.

Les généralisations sont toutefois possibles quant à la nature du patrimoine d'un organisme artistique. À titre de définition élémentaire :

*Le **patrimoine** d'un organisme artistique représente son capital artistique cumulé, découlant de sa mission, de sa vision et de son mandat d'ordre artistique. Le capital artistique prend forme au fil du temps, grâce à l'ensemble des activités de création, de production ou de diffusion de l'organisme. Le patrimoine englobe également les relations entre l'organisme et ses différentes communautés d'appartenance, tout ce qui relève de sa propriété intellectuelle, les archives documentant son œuvre de création ainsi que les installations et l'équipement essentiels à la réalisation de son mandat.*

En définissant ainsi le patrimoine artistique, nous en parlons comme d'une réalisation historique n'appartenant pas uniquement à un passé isolé du présent. Si un organisme fait

montre de force créatrice, il possède un patrimoine vivant dont le potentiel est valable aussi bien au présent qu'à l'avenir. La perception de ce patrimoine peut varier dans le contexte plus large du changement culturel. La vision artistique d'un organisme est périodiquement remise en question et renouvelée. Sous l'influence des changements au sein du personnel et du conseil d'administration, l'organisme et son patrimoine poursuivent une évolution dynamique – tout comme les arts évoluent.

Le comité sur le bon fonctionnement organisationnel a déterminé trois principaux types d'organismes artistiques : les *institutions,* les *organismes gérés par un individu* et les *organismes gérés par un groupe*. Nous verrons plus loin, à la section 6 « Contextes propres aux disciplines », que les distinctions entre ces trois types ont des conséquences sur le patrimoine d'un organisme.

Pourtant, dans une certaine mesure, le patrimoine d'un organisme artistique est collectif. Il est issu de la collaboration entre plusieurs professionnels compétents en arts, mobilisés au sein d'une infrastructure organisationnelle – compagnie de danse ou de théâtre, orchestre ou maison d'édition, musée d'arts ou centre géré par des artistes, organisme en arts médiatiques ou organisme national de services aux arts. Même une compagnie dirigée par un créateur doit compter sur l'appui ferme des artistes, employés et membres du conseil d'administration qui en font partie pour permettre l'expression intégrale de la vision artistique du fondateur. Aussi, pouvons-nous concevoir à la fois un *patrimoine artistique* et un *patrimoine organisationnel.*

Les *relations avec les communautés d'appartenance* soutenues d'un organisme artistique constituent également une partie essentielle de son patrimoine. Son réseau communautaire englobe ses membres, sa communauté artistique, son public ou son marché ainsi que sa ville ou sa région. Souvent aussi sur le plan des activités relatives aux tournées, à la distribution et à l'exportation, son réseau comprend des communautés nationales et internationales. Ces liens doivent être entretenus pour en assurer la vitalité et la viabilité. Plus le capital artistique d'un organisme prend de l'ampleur, plus le lien en est étroit avec ses diverses communautés et plus celles-ci lui accordent de l'importance en tant que ressource communautaire, en tant qu'actif ajoutant une valeur à leur vie.

Outre leur programmation artistique, les orchestres, théâtres, compagnies de danse et musées d'art étendent leurs racines dans leurs collectivités locales, grâce à l'enseignement et à d'autres activités éducatives. Les organismes des arts de la scène peuvent mettre leurs locaux à la disposition des artistes et compagnies de l'endroit ou en tournée. Les organismes en arts médiatiques, les centres gérés par des artistes et les éditeurs peuvent se consacrer à la découverte de la vie, de l'histoire et de la culture de leur région.

Bien qu'intangibles, les relations entre organismes artistiques et communautés sont pourtant bien réelles. D'abord, elles justifient amplement toute politique en matière d'octroi de fonds publics aux arts. Elles constituent ensuite des mesures incitatives essentielles pour les artistes dans la poursuite de leur création, sachant que des débouchés existent pour la présentation, la production et la diffusion de nouvelles œuvres.

Le patrimoine d'un organisme artistique comporte également des composantes matérielles. À titre d'exemple, en danse : notes chorégraphiques, trames musicales et représentations enregistrées sur bande vidéo ou DVD; au Bureau Inter-arts et en arts médiatiques : films ou enregistrements sur bande magnétique ou numériques; en musique : trames musicales commandées, enregistrements sonores et notes de programme; en théâtre, affiches-programmes ainsi qu'enregistrements vidéo ou photographiques de spectacles; en arts visuels : catalogues d'exposition, textes en matière de conservation ou autres écrits essentiels; en lettres et édition : inventaires d'ouvrages, anciens numéros de périodiques et critiques littéraires. Le principe portant sur les droits de propriété intellectuelle, tel qu'énoncé, par exemple, par le gouvernement fédéral dans sa *Loi sur le droit d'auteur*, est sous-jacent à ces formes matérielles de capital artistique. Ces droits appartiennent parfois à un créateur, parfois à l'organisme artistique.

Certains organismes artistiques possèdent des biens physiques : des locaux de spectacle, de répétition, de production, de présentation ou de bureaux. La plupart possèdent de l'équipement essentiel diversifié sous forme d'appareils techniques, d'équipement de bureau, de meubles ou encore, de décors, de costumes, d'équipement de tournée, etc. Ces biens constituent aussi des aspects physiques du patrimoine organisationnel.

Il existe d'importants problèmes de préservation et de documentation des artefacts artistiques et culturels. Il reste à déterminer qui doit être responsable de résoudre les questions de préservation des œuvres d'art en voie de détérioration, de documentation des œuvres en soi évanescentes et du regroupement des œuvres multiples et éparses. Il existe relativement à ces questions le défi tout aussi crucial de rendre le patrimoine artistique du Canada accessible au public, au nom duquel des montants considérables ont été investis.

Par l'entremise du Conseil des Arts, le public canadien a énormément investi dans l'édification du capital artistique national. Seulement en 2003-2004, le Conseil a alloué 71,7 millions de dollars en subventions à l'exploitation à 882 organismes artistiques dans toutes les disciplines. À l'approche de son 50^{e} anniversaire en 2007, le Conseil peut identifier des centaines d'organismes qui doivent dans une large mesure leur patrimoine au financement reçu du Conseil.

Certains de ces organismes sont des institutions établies aussi anciennes, sinon plus, que le Conseil lui-même : les orchestres symphoniques de Montréal et Toronto, le Musée des beaux-arts de Montréal, le Royal Winnipeg Ballet, le Ballet national du Canada, le théâtre du Nouveau Monde, le Stratford Festival, la Art Gallery of Nova Scotia, la Vancouver Art Gallery. Quelques vénérables institutions ont eu à la fois les ressources et la réputation pour voir leur patrimoine faire l'objet d'une documentation sous forme d'ouvrages, de films ou d'émissions anniversaires.

Bon nombre d'autres organismes artistiques ont été fondés durant les décennies effervescentes 1960 et 1970, au moment même où l'infrastructure des arts prenait forme au Canada. Certains ont été institués par un artiste visionnaire, d'autres par des collectifs de créateurs; certains ont acquis une envergure nationale et internationale de premier

plan, d'autres ont poursuivi leur œuvre dans un certain créneau ou une région donnée: Ces organismes existent depuis au moins 30 ans. En créant des œuvres pour une génération entière et au-delà, ils ont accumulé un important patrimoine, à la fois novateur sur le plan artistique et culturellement influent. Cependant, comme nous le constaterons dans les contextes propres aux disciplines, leurs leaders ont rarement eu le temps ou les ressources pour documenter et célébrer leurs réalisations – en dépit du fait qu'ils aient été les instigateurs d'importants développements de leur forme artistique et qu'ils aient lancé la carrière des artistes les plus illustres du Canada, et ce, tout en transformant la vie culturelle de leurs communautés et en recevant des ressources publiques de la part du Conseil et d'autres subventionnaires, à des fins d'exploitation et de renforcement des capacités.

À titre d'investisseur prédominant dans les arts au Canada depuis un demi-siècle, le Conseil doit s'inquiéter du coût lié à la perte de cet immense patrimoine collectif et aussi des possibilités de le connaître, de le comprendre et de le chérir. Qu'arrive-t-il à une culture sans mémoire? Quelle est la responsabilité du Conseil – en plus de favoriser les arts et de soutenir les organismes artistiques, ne doit-il pas également contribuer à la sauvegarde de leur patrimoine au profit de la nation, aujourd'hui et à l'avenir?

Quelque peu philosophiques, ces questions peuvent aussi être interprétées, sous un angle plus pratique, comme des aspects de la responsabilisation. Le Conseil peut demander aux organismes de rendre compte de leur utilisation des fonds publics en fournissant un inventaire de leur patrimoine, à court terme, et un plan pour en assurer la préservation à long terme. Les organismes seront ainsi tenus de conserver une mémoire institutionnelle. Le renforcement des capacités d'un organisme à circonscrire son patrimoine, à en faire état et à le rendre accessible, à la fois sur le plan artistique et organisationnel, peut lui fournir des arguments de poids en vue d'obtenir un financement public. Il va s'en dire, il y a un prix à payer.

Des capacités de cet ordre contribuent également au développement artistique. En renforçant la connaissance et la compréhension du patrimoine artistique, un organisme peut solidifier le fondement de la créativité. En fin de compte, cette connaissance et cette compréhension favoriseront les artistes débutants, informeront le public sur l'art et enrichiront la culture elle-même.

Pour toutes ces raisons, la valeur et l'importance d'une politique du Conseil en matière de patrimoine artistique seraient immenses. Au sein de tous les types d'organismes artistiques, une telle politique s'intégrerait naturellement au processus de transition menant à une succession assurée par un nouveau leadership artistique ou administratif.

4. Transition

« Nous ne cherchons pas à préserver à jamais tous les organismes artistiques. Nous visons plutôt à leur offrir de réelles occasions et des mesures incitatives concrètes, pour les motiver à améliorer leur viabilité à long terme. C'est aux organismes eux-mêmes de décider s'ils peuvent et s'ils veulent saisir ces occasions et réussir. »

John Hobday, directeur du Conseil des Arts,
Allocution à la conférence Chalmers, Conseil des Arts du Canada, mai 2003

Au cours des premières décennies, rarement a-t-on soulevé au Conseil des Arts les questions de patrimoine, de transition et de succession. Le Conseil et la communauté des arts se préoccupaient davantage de l'excellence artistique, du développement d'une infrastructure et de publics pour les arts au Canada et de rayonnement accru dans l'ensemble du pays. Plus tard, le Conseil se concentrera sur la gestion du peu de ressources financières destinées à l'art ainsi que sur la reconnaissance des arts autochtones et de la diversité artistique et culturelle.

Aujourd'hui cependant, le temps a passé et plusieurs organismes établis doivent envisager l'éventualité d'un changement à la barre. L'heure de la retraite approche ou sonnera bientôt pour leur fondateur respectif. Les circonstances ont déjà forcé certains organismes à prendre des dispositions pour assurer la succession avec un nouveau directeur artistique ou administratif. En conséquence, il existe certains modèles illustrant une transition réussie.

Par ailleurs, certains modèles sont nettement moins encourageants. Des organismes artistiques battent de l'aile en raison d'une planification déficiente de la transition et de leur manque de préparation devant le changement imposé. Ils se retrouvent aux prises avec la stagnation artistique, une absence de direction administrative et financière et des liens affaiblis avec leurs communautés. Certains ont frôlé la faillite, ne devant leur survie qu'au financement public, et d'autres ont disparu.

Le Conseil et les disciplines qu'il finance se rendent très bien compte de l'urgence du problème de la transition. Le Service du théâtre rapporte qu'environ un tiers des compagnies théâtrales à qui sont allouées des subventions à l'exploitation connaîtront des problèmes de succession au cours de la prochaine décennie. Une étude sur la succession dans le secteur de l'édition littéraire, coordonnée par le ministère du Patrimoine canadien, indiquait que 70 pour cent des propriétaires de maisons d'édition canadiennes sont âgés d'au moins 50 ans. La moitié d'entre eux prévoient prendre leur retraite dans les dix prochaines années, mais seulement un tiers ont planifié leur succession.

En 2003, un comité formé des chefs de service du Conseil des Arts a affirmé que des trois types d'organismes artistiques, les plus vulnérables aux problèmes de transition et de

succession sont ceux gérés par un créateur. Dans leur document *Diagnostic préliminaire et plan d'action organisationnels*, les chefs de service écrivaient :

« Bien que les questions de patrimoine et de succession se posent à l'égard de tous les types d'organismes, elles sont plus aiguës pour les organismes gérés par un créateur, puisque la vision artistique du fondateur (ou groupe de fondateurs) constitue également la mission de l'organisme. Si ce dernier prétend survivre au départ de son fondateur, il doit s'y préparer, ce qui lui impose souvent de revoir à fond son mandat. » [traduction]

Cette affirmation sous-entend une définition de la transition dans le présent contexte :

La **transition** *au sein d'un organisme artistique se définit comme le processus de gestion de tout changement notable relatif à la mission, à la vision et au mandat d'ordre artistique d'un organisme, ce qui implique une réévaluation de son plan stratégique, laquelle peut entraîner diverses conséquences : par exemple, un nouveau mandat, une restructuration des responsabilités relatives à l'administration ou à la gouvernance, la recherche du ou des successeur(s) adéquat(s) susceptible(s) de faire progresser l'organisme ou même la cessation des activités.*

Il apparaît clairement que ces questions, loin d'être réservées aux organismes gérés par un créateur, se posent également aux institutions et aux organismes gérés par un groupe ou les membres. Par exemple, on suppose souvent que les grandes institutions (orchestres symphoniques, compagnies d'opéra et de ballet, musées d'art publics et grands théâtres, établis depuis longtemps) ont formulé des politiques et procédures en matière de ressources humaines en vue de régir la transition des principaux membres du personnel artistique et administratif. On suppose également que les organismes gérés par un groupe (centres gérés par des artistes, groupes en arts médiatiques, collectifs en théâtre ou en édition, organismes nationaux de services aux arts) en ont aussi instaurées. En théorie, ces types d'organismes dépendent moins d'un fondateur unique, puisqu'ils sont dirigés par des professionnels expérimentés et régis par un conseil d'administration responsable d'assurer leur suite. Pourtant en pratique, tous ces types organisationnels ne réussissent pas à planifier efficacement la transition. Conséquemment, la stagnation, la paralysie et la crise les guettent. Cela souligne la nécessité d'une planification de la transition *avant* que de tels problèmes ne surviennent.

Les entrevues avec les représentants du Conseil des Arts et d'autres organismes subventionnaires laissent clairement entendre qu'en décidant d'adopter ou non une politique en matière de transition et de critères d'évaluation pertinents, le Conseil devra tenir compte d'un certain nombre de facteurs connexes :

1. *Un continuum d'organismes artistiques* existe au sein de chacune des disciplines, sur le plan de la taille, de la structure et du mandat. Une politique rigide et un ensemble de critères homogène ne sont pas appropriés à l'écologie artistique diversifiée. Les attentes et les exigences à l'égard de la transition doivent être modulées en fonction de la discipline sur laquelle est axé l'organisme et de la place de ce dernier dans le continuum. On doit tenir compte de son stade de

développement, de son importance au sein de la discipline, de son statut en tant qu'institution, de sa nature d'organisme géré par un individu ou un groupe, etc.

2. En conséquence, le Conseil doit adopter une *approche souple, ouverte et réceptive* dans l'élaboration des critères servant à évaluer la planification de la transition ou de la succession d'un organisme. Du moins au départ, ces critères peuvent prendre la forme d'un questionnaire pertinent auquel doit répondre l'organisme. On devra s'attendre de sa part à des réponses complètes et sincères, favorisant la réalisation de ses propres objectifs déterminés par sa vision artistique et son plan stratégique.

3. Bien que désireux de faire preuve de souplesse, le Conseil doit réclamer de l'organisme *clarté, réalisme et bonne planification* en ce qui a trait à son avenir. Dans le passé, des organismes ont connu de sérieux problèmes en raison de l'irréalisme de leurs objectifs et capacités et de leur orientation hésitante. La planification à la fois de la transition et de la succession sera idéalement intégrée au plan stratégique de l'organisme.

4. En plus de représenter l'avenir des organismes artistiques, la transition et la succession constituent une question *intergénérationnelle*. Les artistes et gestionnaires en arts, jeunes et plus âgés, sont engagés dans ces processus et leurs besoins respectifs doivent être pris en compte. Tout récemment encore à la conférence Re-Generation du Conseil des arts de l'Ontario (février 2005), la jeune génération a clairement indiqué qu'elle voulait être de la partie. Éduqués pour faire carrière dans les arts, les gens dans la vingtaine et la trentaine souhaitent réaliser leur potentiel professionnel et leurs ambitions. Ils se sentent toutefois brimés dans leur élan par des aînés pas encore prêts au changement ou au départ – pour des raisons autant d'ordre professionnel que personnel ou financier, compte tenu de leur profession souvent synonyme de rémunération et d'avantages sociaux de retraite insuffisants.

   On peut comprendre que les créateurs qui ont fondé une compagnie ne se sentent pas prêts à en remettre la direction à la prochaine génération. Ce sont des artistes de premier plan de leur génération et à ce titre, ils méritent le respect et la possibilité de remettre le flambeau au moment voulu. Par ailleurs, la frustration des jeunes devant le peu de possibilités de se lancer dans le domaine de leur choix est également compréhensible. Ce problème est aggravé par le fait que les conditions nécessaires à la fondation de nouvelles compagnies sont moins prometteuses que celles de la génération précédente. Le Conseil doit atteindre le difficile équilibre entre des besoins concurrentiels en apparence, mais complémentaires en réalité.

5. Le Conseil peut jouer le rôle de catalyseur et combler cet écart en *assurant les ressources et mesures incitatives susceptibles de faire le pont entre les deux générations*. Pour les jeunes artistes et gestionnaires, ces ressources et mesures incitatives prennent notamment la forme du mentorat, du perfectionnement et

d'autres possibilités de formation. Pour les professionnels émérites, il peut s'agir d'une sabbatique, de phases transitionnelles en cours de carrière, de mandats de consultation (par ex. : au sein d'une Brigade volante élargie) et de possibilités d'offrir un mentorat ou des cours de perfectionnement à des collègues plus jeunes qui, tôt ou tard, leur succéderont.

6. Au sein de toutes les disciplines, dans les organismes gérés par les membres, par exemple les organismes en arts médiatiques, les centres gérés par des artistes, ou les collectifs en danse ou en édition, le conseil d'administration doit composer avec la nécessité de gérer les *changements sur le plan de l'adhésion* consécutifs à la transformation de la mission, de la vision et du mandat artistiques, ou bien des priorités administratives.

7. Ces questions d'ordre transitionnel et générationnel sont étroitement liées à la politique à laquelle s'affaire le Comité pour une stratégie d'avis raisonnable et d'accès équitable du Conseil des Arts. Toujours à l'étude, cette politique vise à faciliter aux organismes l'adhésion et le retrait des programmes de subventions à l'exploitation. Dans la même veine que cet ensemble de questions, le Conseil mène d'autres études sur le bon fonctionnement organisationnel et la gouvernance, tout en poursuivant l'étude d'une politique sur l'aide pluriannuelle (pour les organismes avec des projets de développement en création, mais dotés de structures administratives peu complexes) ainsi que sur les organismes de gestion par encadrement et par regroupement.

8. Quelles que soient les mesures qu'il adoptera à cet égard, il y a consensus quant à la nécessité pour le Conseil de *faire montre de doigté dans ses relations avec ses clients*. Les questions de patrimoine, de transition et de succession peuvent être délicates, compte tenu de la situation de l'organisme et du directeur artistique. Plusieurs services ont exprimé la crainte qu'on ne perçoive une volonté de la part du Conseil de montrer la porte aux directeurs ou aux gestionnaires en poste ou une intention de mettre fin à la participation des organismes aux programmes d'aide à l'exploitation. Cependant, ils s'accordent à dire que le Conseil a un devoir de clarté et de transparence quant à ses objectifs, ses motifs et sa méthodologie. Lesdits objectifs visent notamment à offrir la possibilité d'une nouvelle vision artistique et de sang neuf chez les professionnels dans un domaine de plus en plus achalandé, mais sous-financé.

5. Succession

« Si la succession est réussie, un organisme peut maintenir et même rehausser son statut dans la communauté des arts. Si elle échoue, l'organisme peut vivoter ou disparaître. »
Merianne Liteman, *Planification for Succession: A Toolkit for Conseil d'administration Members and Staff of Nonprofit Arts Organizations*

Tout comme la mort et l'impôt, la succession est l'une des rares certitudes existentielles et c'est sans doute l'argument le plus convaincant en faveur de sa planification. Tôt ou tard, la succession est inévitable.

Bon nombre d'organismes artistiques – fondateurs, gestionnaires et membres du conseil d'administration – peuvent répliquer que le moment d'un nouveau leadership est encore loin et qu'il n'y a donc pas lieu de s'en inquiéter. Cette attitude se défend, mais l'imprévu est possible. Des personnes clés peuvent tomber gravement malades, prendre un nouveau tournant ou accepter une offre impossible à refuser. À un moment donné, les organismes subventionnés par le Conseil ont vécu l'une ou l'autre situation. Dans les cas où l'organisme a été pris de court, les conséquences ont été sérieuses, voire désastreuses.

Le caractère « inévitable » de la succession comporte des exceptions pour certains organismes qui se consacrent aux œuvres d'un créateur fondateur. Dans de tels cas, un organisme peut perdre sa raison d'être et disparaître avec le départ, la retraite ou le décès de son fondateur. Ce serait particulièrement vrai dans les domaines de la danse et du théâtre qui comptent un plus grand nombre d'organismes dirigés par un créateur, et jusqu'à un certain point dans l'édition; ce serait moins souvent le cas dans les arts visuels et médiatiques. Même dans l'éventualité où un fondateur ne souhaite pas que sa compagnie lui survive, une bonne gestion prévoit le jour où l'organisme mettra fin à ses activités. Sur le plan pratique, il s'agit de planifier la dissolution de la compagnie, de disposer de son actif, y compris ses archives, et prendre les moyens appropriés pour préserver et reconnaître le patrimoine du fondateur.

Du point de vue du Conseil, il faut de plus en plus exiger des organismes bénéficiaires d'une aide à l'exploitation, soit de préparer un plan de succession, soit d'être prêt en vue de la dissolution éventuelle prévue de la compagnie. Le rôle du Conseil à titre d'investisseur de longue date dans l'organisme est sous-jacent à cette attente; et le Conseil exerce son rôle au nom de la population canadienne.

Certains subventionnaires, surtout au palier provincial, ont fait leur le concept qui veut qu'un organisme artistique et son conseil d'administration soient les *intendants des fonds publics* que la collectivité leur confie en échange de services d'ordre artistique et culturel. En conséquence, les organismes doivent prendre la responsabilité de planifier l'avenir de leur intendance.

Certains organismes ont déjà accepté cette responsabilité. Sachant qu'il y va de leur intérêt d'assurer leur viabilité avec un dynamisme renouvelé, ils ont réussi à mettre à exécution des plans de transition vers un nouveau leadership artistique ou administratif. Mentionnons notamment à titre d'exemples, le Tafelmusik Baroque Orchestra, le théâtre pour jeunes publics Le Gros Mécano, le Shaw Festival, le Vancouver International Writers Festival et l'éditeur Groundwood Books. Plusieurs institutions artistiques, tels que des musées d'art publics ou de grands organismes en arts de la scène, ont élaboré des procédures courantes en matière de succession et les ont intégrées à leurs pratiques de gouvernance. Bien que leurs solutions puissent différer, ces organismes ont pris l'initiative de gérer le changement, plutôt que d'en être les victimes. Par contre, l'absence de planification de la succession a eu de graves conséquences pour d'autres organismes, nommément la Fondation Jean-Pierre Perreault, en danse, ou le 25th Street Theatre, de Saskatoon.

Sous cet angle, voici une définition simplifiée de la planification de la succession :

*La **succession** au sein d'un organisme artistique consiste en un changement de leadership, découlant de la mise en œuvre de plans et procédures visant la recherche d'un nouveau leadership dans le but d'accomplir la mission et d'atteindre les objectifs stratégiques d'ordre artistique en évolution constante.*

Les discussions avec des représentants du Conseil des Arts et d'autres subventionnaires ont permis de dégager les facteurs favorables essentiels à l'exécution d'une transition réussie. Un heureux hasard pourrait constituer un facteur, s'il permet de trouver la bonne personne, au bon endroit et au bon moment. Par contre, le fait de compter uniquement sur la chance est rarement une formule de succès.

Une condition essentielle exige que le conseil d'administration (s'il s'agit d'un organisme sans but lucratif) ou les actionnaires majoritaires (dans le cas d'une société privée) acceptent leur responsabilité et agissent en conséquence en vue d'assurer l'avenir de l'organisme. Les membres du conseil d'administration ou les actionnaires doivent reconnaître la nécessité d'une planification stratégique à long terme et celle d'une intégration de la planification de la succession dans le processus. La connaissance de l'orientation de l'organisme permet l'identification des points forts, des compétences et de l'expérience exigées d'un futur directeur artistique, gestionnaire ou propriétaire.

Cette responsabilité comporte des implications pour la gouvernance en général, ce qui fait l'objet d'une autre étude du Conseil des Arts. Pour assumer efficacement cette responsabilité à l'égard de la succession, le conseil d'administration d'un organisme artistique sans but lucratif doit être prêt à discuter ouvertement de la question avec les leaders artistiques ou administratifs en poste. L'exercice peut se révéler difficile, en particulier si les leaders en question ne souhaitent pas partir ni même songer à s'en aller. – ce sera d'autant plus ardu si les membres du conseil ont été nommés par un fondateur pour appuyer sa vision artistique. Néanmoins, les devoirs d'intendance exigent du Conseil qu'il soumette ces questions à l'organisme. Le directeur et le conseil d'administration de l'organisme se doivent alors de les étudier avec sérieux et de les

régler ensemble. Une telle approche donnerait une nouvelle dimension à l'évaluation de la viabilité organisationnelle.

Un organisme peut trouver moins menaçant qu'on lui pose des questions pertinentes et trouver plus normale la planification de la transition et de la succession, si les questions sont intégrées aux procédures de demande et d'évaluation courantes du Conseil. Ainsi, les organismes et les individus se sentiraient sans doute moins ciblés.

Le Conseil peut en outre favoriser et faciliter le processus en fournissant aux organismes des ressources en matière de planification de la transition et de la succession. Les personnes interviewées ont mentionné trois types de ressources qui pourraient être utiles :

1. Une série d'outils axés sur la transition et la succession comportant :
    - une liste de vérification des questions fondamentales à étudier et des questions à se poser dans l'exercice d'auto-évaluation des besoins et d'établissement des objectifs;
    - un sommaire des pratiques exemplaires tirées d'exemples réussis de planification et d'exécution de la transition et de la succession, associés à la préservation et à la célébration du patrimoine; et
    - une sélection de modèles reflétant des exemples actuels dans des disciplines et types d'organismes variés, c.-à-d. des institutions et des organismes gérés par un individu ou un groupe;

2. L'accès à une aide consultative d'une Brigade volante élargie en vue d'offrir une expertise en planification du patrimoine, de la transition et de la succession, en particulier en ce qu'elle a trait à la planification stratégique; et

3. L'accès à un financement permettant l'utilisation de ces outils et la mise en œuvre des plans qui en découlent.

6. Contextes propres aux disciplines

Les questions de patrimoine, transition et succession sont soulevées dans toutes les disciplines subventionnées par le Conseil; bien entendu, elles peuvent se poser différemment en fonction de chacune. Cette partie du rapport est axée sur les spécificités disciplinaires soulignées par le personnel du Conseil des Arts. Elles doivent être prises en compte avant que le Conseil n'adopte des politiques et des critères généraux.

6.1 Danse

6.1.1 Patrimoine : Un aspect du patrimoine qui préoccupe actuellement la communauté de la danse est la préservation des œuvres dansées grâce à une documentation et à l'archivage. Cette question est particulièrement critique en danse, compte tenu de la nature évanescente de cette forme d'art. Au fil du temps, des artefacts comme les notes chorégraphiques et les vidéos de spectacles sont vulnérables à la détérioration physique. L'organisme Dance Collection Danse se consacre à cette question et à d'autres du même ordre : les aspects pratiques de l'enregistrement, de la préservation et du catalogage de l'histoire de la danse au Canada. Cet organisme a publié un guide pratique d'archivage destiné aux danseurs et aux compagnies de danse : *Building Your Legacy: An Archiving Handbook for Dance*, de Lawrence Adams.

La question du patrimoine est particulièrement aiguë pour les compagnies dirigées par un créateur qui pourraient ne pas poursuivre leurs activités après le départ à la retraite de leur fondateur. Ces compagnies doivent documenter leurs œuvres maîtresses. Il y a aussi des questions d'accès, de droits de reprise, de royautés et de préservation de l'intégrité artistique des œuvres lorsque les droits de représentation sont accordés. La question s'est aussi posée à savoir si des institutions non traditionnelles devraient être formées dans le but d'accorder des droits de représentation.

Le possibilité de préserver en les numérisant les spectacles sur bande vidéo est un autre aspect qui a été abordé. Patrimoine canadien a établi un programme de numérisation, mais le ministère ne considère pas comme prioritaire la numérisation des spectacles de danse enregistrés. Il a aussi été question de l'enseignement des œuvres dansées et du maintien des normes. À noter sous ce dernier rapport, le Balanchine Trust et un projet de patrimoine vivant dans lequel la chorégraphe Peggy Baker a reçu une subvention de la fondation pour faire exécuter ses œuvres par des danseurs débutants et plus âgés, projet également appuyé par un programme d'archivage de la University of Calgary. Le discours critique sur la chorégraphie au Canada constitue aussi une dimension importante du patrimoine.

Au titre de critère de financement, le Conseil pourrait se demander s'il doit exiger des compagnies de danse de faire le nécessaire pour documenter les œuvres et leurs spectacles. La question serait de savoir si la responsabilité de la préservation, de l'archivage et du stockage revient à la compagnie, au chorégraphe ou à un tiers. En matière de cueillette, de préservation et d'accès public, Bibliothèque et Archives Canada pourrait jouer un rôle de premier plan, comme c'est le cas dans de nombreux autres domaines. Cependant, une étude récente commandée par le Conseil des Arts indique que la communauté de la danse préfère une approche décentralisée facilitant l'accès, compte tenu des limites quant à la nature du matériel accepté par Bibliothèque et Archives Canada.

Pour le Conseil, quel serait, plus généralement, le juste équilibre entre la conservation d'œuvres existantes et la production de nouvelles créations? Entre le soutien à des compagnies pour la préservation de leurs œuvres ou la création de nouvelles pièces? Le Conseil devrait-il lancer un programme distinct d'aide à la préservation de projets en danse – et quel rôle pourraient jouer d'autres subventionnaires sur le plan de la documentation de l'histoire de la danse; par exemple, Patrimoine canadien pour le financement d'une composante de numérisation et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada pour celui d'une composante de recherche universitaire? Enfin, est-il avantageux pour le Conseil de conserver, au titre de document d'intérêt public, des copies d'œuvres dansées dont il a financé la création?

6.1.2 *Transition :* Les possibilités de transition s'offrent aux compagnies de danse qui possèdent un actif matériel, notamment des locaux de répétition ou de spectacle, qui peuvent être prêtés à d'autres compagnies et artistes. À titre d'exemple, Le Groupe, d'Ottawa, met son studio et ses danseurs à la disposition de jeunes chorégraphes invités.

En plus de contribuer à la transition des organismes vers un autre jalon, on doit faire attention aux transitions en cours de carrière d'artistes plus mûrs dont l'apport peut encore être précieux, en dépit d'un cycle de création peut-être plus lent. De tels artistes peuvent jouer un rôle important à titre de mentors pour les jeunes chorégraphes et danseurs, ou encore pour l'enseignement d'œuvres existantes : par exemple, Rachel Browne, fondatrice des Winnipeg's Contemporary Dancers qui, en qualité de professeure et de mentor, reste étroitement liée à la compagnie qu'elle a mise sur pied il y a 40 ans. Le Conseil des Arts devrait se préoccuper de la mise en valeur et de la validation de ces artistes quant à leur désir légitime de maintenir leur contribution à leur forme d'art. Le Centre de ressources et transition pour danseurs, de Toronto (CRTD) continue de rendre de précieux services en aidant les professionnels de la danse à effectuer une transition vers d'autres stades de leur vie et de leur carrière. Le CRTD a soumis une proposition de financement à Patrimoine canadien visant la création d'un organisme interdisciplinaire d'aide aux artistes âgés aux prises avec des difficultés financières.

On peut également effectuer la transition de l'actif matériel, notamment les locaux de répétition et de spectacle, d'un usage exclusif à une utilisation partagée lorsque le cycle d'activités d'une compagnie permet d'en disposer au profit d'autres compagnies ou artistes.

6.1.3 *Succession :* Compte tenu de l'insuffisance actuelle du financement, le Conseil doit faire preuve de transparence quant à ses motifs pour s'enquérir auprès des organismes de leurs programmes de transition et de succession, sans encourager les extrapolations sur leur droit à une aide à l'exploitation.

On devrait favoriser les modèles organisationnels non traditionnels pour l'élaboration d'œuvres originales, grâce à des programmes d'aide pluriannuelle comparables à ceux pour les productions d'un film unique ou en théâtre. Les infrastructures de production et de présentation devraient être renforcées pour soutenir cette activité autonome.

6.2 Inter-arts

6.2.1 *Patrimoine :* Les arts de la scène et autres projets interdisciplinaires sont souvent axés sur un concept; aussi est-il possible, dans une certaine mesure, de documenter ces pratiques, au moyen d'écrits critiques ainsi que de la photographie, de la vidéo et de la numérisation. Inter-arts a financé un certain nombre de publications spécialisées pour préserver cette histoire. À l'heure actuelle, des organismes subventionnés par Inter-arts publient leurs œuvres sur le Web. Dans le passé, des organismes plus anciens, tels que Le Lieu et Western Front, ont enregistré leurs œuvres sur bande vidéo. Le programme Canada en ligne de Patrimoine canadien a alloué une subvention à Western Front pur la numérisation de bandes vidéo. Bien que le Conseil ne soit pas en mesure de faire la même chose rétroactivement, il subventionne, au titre de dépense admissible, la documentation visuelle de projets en cours. La Fondation Daniel Langlois a conservé certaines œuvres en format numérique et dans sa bibliothèque. Le Conseil devrait demander à Bibliothèque et Archives Canada ce à quoi l'institution est prête à s'engager pour l'édification d'une collection nationale.

Même s'il s'agit d'une nouvelle discipline évolutive, des personnalités de marque au sein d'organismes bien établis, notamment Michel Lemieux, à Montréal, sont arrivés à mi-carrière. Il est raisonnable de la part du Conseil de se questionner sur ce qu'il adviendra de ses investissements dans ces organismes après le départ de leur fondateur et quels plans ont été établis pour en préserver le patrimoine. Par ailleurs, le Conseil devrait limiter ses questions à cet aspect, plutôt que d'imposer les réponses ou d'exiger comme critère de financement des mesures de conservation du patrimoine. Certains groupes peuvent répugner à de telles questions de la part d'un subventionnaire, qui peut cependant les poser de façon à favoriser le bon fonctionnement organisationnel et à améliorer les possibilités d'une transition fructueuse, si tel est le résultat escompté. Le message est simple : « Le changement surviendra inévitablement. Comment y réagirez-vous? »

Transition : Le Conseil doit avoir des mécanismes assez souples pour permettre à un organisme de changer et d'exprimer ce changement : « Reconnaissez la structure hybride qui est maintenant la nôtre ». Cette approche reconnaîtrait les multiples activités de l'organisme. Le financement de congés sabbatiques pour des artistes et organismes offrirait l'occasion d'un renouvellement créatif. Plutôt que d'exiger des organismes qu'ils conçoivent chaque année une saison complète, il pourraient se voir financer une année de transition, ce qui leur permettrait de passer à un autre genre d'activité créative; à titre d'exemple, la décision de Karen

Jamieson de ne pas s'entourer d'une compagnie, l'évolution de Judith Marcuse ou le lancement d'un festival par la compagnie de théâtre One Yellow Rabbit. Le Conseil pourrait fournir des modèles de réussite (et d'échec) de ce genre et être ouvert à un soutien à l'excellence qui soit plus souple.

Pareille approche ne viserait *pas* à maintenir le statu quo en permettant à des compagnies de survivre indéfiniment. Elle sous-entendrait que le cycle de vie de certaines compagnies n'est pas indéfini, tandis que la raison d'être de certaines autres serait modifiée, souvent en réponse aux besoins de la communauté (par exemple, la création d'un festival local). Ainsi, ce ne sont pas tous les organismes qui seraient obligés d'avoir un plan de succession ou, plus précisément, une succession.

Connexe à cette approche, il y a la nécessité d'une politique de délai raisonnable et d'accès équitable qui fait place à de nouveaux acteurs, particulièrement à l'égard des nouvelles pratiques artistiques et des priorités du Conseil déjà annoncées, notamment les communautés autochtones et culturelles diverses. Pour une saine écologie des arts, le Conseil doit cesser de dire « il n'y a plus de place ».

Le Conseil doit également être sensible aux questions touchant les artistes plus âgés amorçant leur retraite sans régime de pension, ni avantages sociaux. Même si le Conseil manque de ressources pour s'attaquer directement à ces problèmes, il peut examiner ces questions en guise de suivi à son travail en matière de patrimoine, de transition et de succession, puis soumettre une proposition au gouvernement fédéral.

Succession : Paradoxalement dans le financement des arts, à mesure que l'investissement du subventionnaire augmente, la vitalité et la qualité artistiques peuvent diminuer. Dans certains cas de succession, le dynamisme créatif s'est essoufflé sous le nouveau leadership. Dans les arts interdisciplinaires, la vision artistique et le mandat sont de nature tellement personnelle que toute la question de la succession peut se révéler problématique. Règle générale, le Conseil doit instituer une politique de délai raisonnable en tant que moyen d'aide les artistes âgés et les organismes établis à aller de l'avant, par exemple, à exercer une nouvelle fonction de mentorat.

6.3 Arts médiatiques

6.3.1 Patrimoine : Dans les arts médiatiques, le patrimoine n'est pas une question aussi cruciale que dans d'autres disciplines. La plupart des organismes en arts médiatiques sont orientés sur les services et ne constituent pas des compagnies de production créative. Ils offrent aux praticiens des arts médiatiques des services en matière d'aires, d'équipement, de formation ou d'exposition. Ils ne contrôlent pas les droits sur les œuvres, bien qu'ils puissent conserver des exemplaires des œuvres de leurs membres ou de celles qu'ils ont financées. Aussi, le patrimoine

des organismes en arts médiatiques est davantage constitué d'intentions, de pratiques et de manières de procéder plutôt que de biens matériels.

Ce genre de patrimoine est variable et éphémère, car les organismes en arts médiatiques reposent sur les membres. Comme ces derniers et le personnel changent constamment, ainsi en est-il de la vision et du mandat des organismes. La difficulté réside dans le manque de continuité et de mémoire commune découlant de la composition constamment modifiée des conseils d'administration.

Le patrimoine matériel est également compromis. Environ 500 courts-métrages sont produits au Canada chaque année, mais il n'existe aucune collection nationale. Ce patrimoine artistique est dispersé dans différentes institutions – la Cinémathèque québécoise, Cinematheque Ontario, Pacific Cinematheque, etc. Les distributeurs de films peuvent devenir des détenteurs de patrimoine puisqu'ils conservent des exemplaires des œuvres distribuées. Bien qu'aucun ne soit encore établi, un principe en matière de courts-métrages canadiens est en voie d'élaboration, grâce au système de remise de prix.

En conséquence, le patrimoine en arts médiatiques est dispersé et en partie inaccessible – une situation aggravée par le fait que la pellicule et la bande vidéo se détériorent au fil du temps. La fin du programme d'aide à la conservation du Conseil des Arts, au milieu des années 1990, n'a certes pas arrangé les choses.

6.3.2 Transition et succession : Puisqu'ils reposent sur leurs membres, les organismes en arts médiatiques, et notamment les centres d'arts visuels gérés par des artistes, présentent un modèle autre que celui en arts de la scène gravitant autour de l'artiste fondateur. De ce fait, la transition et la succession prennent aussi une forme différente. Le défi consiste à savoir comment conserver une mémoire d'entreprise ainsi qu'à faire durer et à partager une vision commune. On se doit de favoriser la continuité à la fois sur le plan du conseil d'administration et du personnel. L'ouverture même des conseils d'administration favorise la rotation et la discontinuité. En fait, les organismes en arts médiatiques au fonctionnement plus efficace tendent à avoir un conseil d'administration plus fermé et qui se perpétue.

Le Conseil devrait être prêt à fournir aux organismes de l'information sur les modèles et les histoires de réussite avant de leur demander de planifier leur succession. De nouveaux critères de financement doivent tenir compte d'une période préparatoire et conséquemment, proposer un délai approprié.

L'écologie des organismes en arts médiatiques est constituée de quelques grands organismes bien établis, de groupes communautaires (tels que des coopératives régionales) ainsi que de programmes plus éphémères. Outre leur taille et modèle organisationnel variés, les organismes remplissent différents mandats, depuis la production jusqu'aux expositions, en passant par la distribution. En conceptualisant ainsi la communauté, on crée différentes attentes à divers

niveaux, assorties de montants et de mécanismes de financement en fonction d'une échelle mobile. La succession est plus préoccupante pour les grands organismes que pour ceux dont le bassin de membres est plus variable. Le Conseil devrait être en mesure de garder à distance les subventionnaires dont le dynamisme créatif laisse à désirer.

Le Conseil des Arts doit également réfléchir à la définition et à la conservation de son propre patrimoine. Il doit préparer du matériel de transition pour les nouveaux agents et chefs de service, en vue de mieux leur faire comprendre ses réalisations et leur raison d'être.

6.4 Musique

6.4.1 *Patrimoine :* Le patrimoine d'un organisme artistique est lié à sa vision artistique. C'est vrai de tous les organismes en musique, mais surtout de ceux dirigés par un créateur, notamment les groupes de musique nouvelle/contemporaine, les festivals et les chorales. La question est de savoir comment la vision du fondateur et le patrimoine peuvent être transmis après son départ. Même si des membres siègent au conseil d'administration pour appuyer la vision du fondateur, ils doivent être sensibilisés à leur responsabilité de bien s'occuper de cette question cruciale quant à l'avenir de l'organisme.

Dans le cas de grandes institutions, le bon fonctionnement organisationnel exige un engagement plus large permettant de comprendre les distinctions entre les responsabilités et rôles relevant soit de la gestion, soit de la gouvernance. En tant qu'étape du processus d'évaluation, le Service de la musique réclame des institutions, comme les orchestres symphoniques et les compagnies d'opéra, qu'elles définissent leur vision artistique générale, à part de leur programmation. Une telle vision institutionnelle est continue et n'est pas strictement subordonnée aux intérêts personnels des directeurs musicaux, qui vont et viennent, tout en ayant souvent des buts divergents.

En musique, la nature du patrimoine varie en fonction du genre d'organisme. Les artefacts constituent un aspect tangible du patrimoine : enregistrements, programmes de concert, rapports annuels et même livres, dans le cas de grandes institutions. La commande de nouvelles œuvres à des compositeurs canadiens constitue un aspect important du patrimoine. Les orchestres, les groupes de musique nouvelle/contemporaine et les festivals sont intéressés à conserver et à rendre hommage à leur patrimoine, mais il leur faut d'autres ressources pour le faire adéquatement. Le Centre de musique canadienne poursuit des activités d'archivage et de numérisation, mais une pénurie de fonds l'oblige à faire montre d'une plus grande sélectivité qu'à l'heure actuelle.

Il existe également un patrimoine intangible et pluriel de relations avec le public et la communauté; concerts pour jeune public et en milieu scolaire, formation

musicale offerte par des musiciens d'orchestre, création de plus petits groupes musicaux et autres formes de promotion de la diffusion dans la communauté. Sur le plan de l'impact communautaire et du patrimoine, la saison des concerts ne constitue que la pointe du iceberg.

La nécessité de se préoccuper de la situation financière difficile de nombreux artistes âgés, parfois même très réputés, est une dimension importante du patrimoine. Dans notre pays, la renommée artistique ne se traduit pas nécessairement par une retraite dorée. Des artistes continuent de travailler dans des organismes en dépit de leur âge, parce qu'ils n'ont pas les moyens de prendre leur retraite. Des politiques publiques plus anticipatoires sont nécessaires à l'égard de cette question qui englobe notamment le traitement fiscal et les avantages sociaux.

6.4.2 Transition : Règle générale, les grandes institutions comprennent mieux la nécessité d'anticiper le changement à leur tête et tendront plus à instaurer des pratiques de gestion de la succession. Très peu d'organismes de plus petite taille ont planifié en vue d'assurer leur avenir en s'occupant dès le départ des questions de gouvernance, de mémoire institutionnelle et de succession. Tafelmusik est une exception et se veut un modèle pour les autres.

Le Conseil des Arts devrait en général favoriser le processus de transition en offrant des modèles et une liste de vérification des questions que les organismes devraient se poser. Certaines questions sont plus pertinentes aux grandes institutions : par exemple, l'élaboration d'un gabarit pour la recherche d'un nouveau directeur musical ou pour l'embauche de chefs d'orchestre invités. D'autres sont plus appropriées aux organismes dirigés par un créateur : par exemple, la poursuite des activités de l'organisme après le départ du directeur artistique actuel et ce qui est prévu dans cette éventualité.

La transition constitue un processus émotionnel plus douloureux au sein d'un organisme dirigé par son fondateur, puisqu'il s'agit de confier ses créations à d'autres. Bon nombre de ces organismes ne sont pas préparés à cette éventualité et ne comprennent pas suffisamment la complexité du processus ou les responsabilités qui en découlent. Le Conseil doit se soucier de la formulation des questions posées aux petits organismes dirigés par un créateur.

6.4.3 Succession : Au moment même où le Conseil s'occupe d'élaborer des structures de financement appropriées, en fonction de divers types d'organismes (subventions d'aide à l'exploitation plutôt que programme d'aide pluriannuelle), il doit établir différents degrés d'attentes et des critères en matière de transition et de succession. Les organismes ne devraient pas être voués à l'échec – ou avoir une vision déformée de la réalité. Un plan de communication bien pensé, intégrant un délai raisonnable, est essentiel avant l'imposition de nouveaux critères.

Des outils utiles pour simplifier la planification de la succession comprendraient notamment des mesures pour aider les organismes en ce qui concerne :

- le mentorat
- l'aide au perfectionnement
- la Brigade volante élargie

De nombreux organismes en musique ont atteint le moment critique tout indiqué pour l'adoption de ces mesures.

6.5 Théâtre

6.5.1 Patrimoine : Les compagnies de théâtre du Canada ont créé un immense capital artistique. Contrairement à l'édition, leur patrimoine ne relève pas du droit d'auteur, puisque ce sont généralement des organismes sans but lucratif qui ne contrôlent pas les droits de production des pièces. Leur patrimoine réside plutôt dans leur vision artistique, leurs réalisations créatives (histoire de leurs réussites antérieures) et leurs relations soutenues avec leurs communautés.

La reconnaissance du patrimoine artistique est essentielle pour garder l'esprit créatif au théâtre bien en vie. Le Conseil des Arts a beaucoup investi dans la production d'œuvres canadiennes; l'arrêt des activités d'une compagnie de théâtre avant qu'elle ait pu définir, documenter et célébrer ses réalisations, constituerait une perte artistique pour notre culture. Si un théâtre décide de poursuivre ses activités et de recevoir un financement public, son conseil d'administration devrait être responsable de définir son patrimoine et de proposer un plan d'action à cet égard. Les coûts liés au patrimoine devraient être admissibles dans le cadre du programme d'aide à l'exploitation.

En vue de demander aux théâtres de planifier leur transition et leur succession, le Conseil doit formuler une politique en matière de patrimoine. Cette politique devrait s'inscrire dans une déclaration à l'effet que le Conseil des Arts a investi avec fierté dans les réalisations artistiques canadiennes au cours des 50 dernières années et que son vœu est d'en assurer la conservation au bénéfice de toute la collectivité. De ce fait, il faut demander aux organismes de définir et préserver leur patrimoine respectif. Le choix des moyens devrait être le leur, tout comme il l'est sur le plan de leur vision artistique et de leur mandat. Le choix revient à la compagnie de théâtre, quel que soit le mode de transmission de son patrimoine, par exemple, directement par son répertoire ou indirectement à l'aide de livres, vidéos, etc. Le Conseil évaluerait l'organisme en fonction de sa façon d'élaborer et d'exécuter son propre programme en matière de patrimoine.

6.5.2 Transition : Un théâtre dynamique sur le plan de la création remet régulièrement en question sa vision artistique. Un moment de transition plus critique est souvent celui où l'organisme perd son fondateur. L'organisme peut alors avoir le choix entre disparaître ou transcender le départ de son fondateur. La

responsabilité de la décision revient au conseil d'administration et la politique de gouvernance de l'organisme devrait en faire état. Le Conseil des Arts devrait exiger des compagnies théâtrales qui exercent leurs activités, un plan de transition, puisque celui-ci est essentiel à leur capacité de se redéfinir.

Il existe des exemples de théâtres canadiens qui ont réussi à redéfinir leur mandat sans renoncer à l'esprit artistique qui a présidé à leur fondation. Ils ont composé avec des transitions délicates mais essentielles à la stabilité de l'organisme. À titre d'exemple, la compagnie de production Carbone 14 s'est transformée en salle de spectacle, tout en demeurant fidèle au patrimoine créatif de Gilles Maheux. Le théâtre Tarragon a continué de produire d'excellentes œuvres dramatiques canadiennes originales, même après le départ des directeurs artistiques John Glassco et Urjo Kareda. Les héritiers de Jean-Pierre Ronfard ont poursuivi son mandat sur le plan du théâtre expérimental.

Des théâtres comme ceux-là montrent qu'un nouveau directeur artistique peut préserver des éléments fondamentaux de la vision et du mandat originaux, même en prenant une nouvelle orientation. D'autres compagnies ont cependant échoué cette transition. Le Conseil des Arts pourrait offrir aux théâtres des outils et des mesures d'incitation à la réussite, sous forme de pratiques exemplaires, de modèles et d'aide ciblée, par l'entremise de la Brigade volante.

6.5.2 *Succession :* Le Shaw Festival et le théâtre québécois pour jeune public Le Gros Mécano proposent deux modèles d'exécution de plans de succession. Au Shaw Festival, la nouvelle directrice artistique, Jackie Maxwell, s'est jointe à la compagnie afin de collaborer avec le directeur sortant, Christopher Newton, pendant une phase de transition étalée sur trois ans. Au Théâtre Le Gros Mécano, un processus de transition planifié à permis au directeur artistique adjoint d'apprendre tous les aspects du travail de direction théâtrale afin d'occuper progressivement sur une période de quatre ans les fonctions du directeur sortant. Le coût de ces transitions par étapes peut être élevé à court terme, mais en procédant ainsi sans discontinuité, elles sont rentables à longue échéance.

Le Service du théâtre a conçu un programme qui pourrait aider les compagnies théâtrales à effectuer la transition vers une succession par un nouveau leadership. Toujours en voie d'élaboration, le programme Triple avantage allouerait une aide financière à une compagnie lui permettant de mettre en application un plan de transition par étapes, étalé sur deux à trois années. Grâce à ce programme, une compagnie pourrait embaucher un directeur artistique ou administratif à mi-carrière, afin qu'il puisse travailler et apprendre auprès du directeur sortant plus expérimenté; ce dernier prendrait une année sabbatique, pendant laquelle l'intégration du nouveau directeur se ferait selon un processus de continuité. Ainsi les avantages du programme seraient de trois ordres : le directeur nouvellement choisi recevrait un mentorat professionnel, le directeur sortant aurait la possibilité d'un renouveau professionnel et la compagnie pourrait voir à la planification de la succession dans un contexte de stabilité.

Ce concept repose sur des précédents qui ont vu bon nombre d'organismes dans le passé élever aux plus hautes fonctions des directeurs adjoints à leur emploi. La réduction du financement dans les années 1990 a toutefois éliminé des postes de directeurs adjoints, ce qui a possiblement causé l'épuisement professionnel de certains directeurs. Le programme Triple avantage résoudrait ce problème.

Le Conseil des Arts devrait également offrir aux organismes un guide des pratiques exemplaires en matière de planification du patrimoine, de la transition et de la succession. Les lignes directrices du programme du Conseil en matière d'aide à l'exploitation devraient stipuler que les organismes doivent se préparer à la succession le moment venu, tout en leur offrant également des ressources pour favoriser le processus, sous forme d'un guide des pratiques exemplaires et d'un programme Triple avantage. En mettant ces ressources à la disposition des organismes, le Conseil reconnaîtrait toutefois que tous n'en ont pas besoin dans l'immédiat. Le fait de pouvoir en disposer constituerait cependant une composante d'une stratégie de délai raisonnable et d'accès équitable conçue pour faire place à de nouvelles œuvres de création.

6.6 Arts visuels

6.6.1 Patrimoine : De tout l'éventail des organismes soutenus par le Service des arts visuels, ils sont peu nombreux à graviter autour d'un créateur. On est en droit de s'attendre à ce que les grandes institutions, notamment les musées d'art, formulent des politiques en matière de patrimoine, de transition et de succession, car il est moins probable de voir ces institutions modifier leur mission et leur mandat. Par ailleurs, elles seront plus nombreuses à établir des politiques en matière de gouvernance et de ressources humaines, puisque de telles institutions doivent rendre des comptes à la fois à leurs communautés et à leurs subventionnaires.

Par contre, les centres gérés par des artistes sont mieux en mesure de faire montre de souplesse et de modifier leur vision artistique et leur mandat. Cet état de fait s'explique par leur fonctionnement fondé sur les membres, leur réceptivité aux changements artistiques et sociaux ainsi que le roulement accéléré des membres du conseil d'administration et du personnel. En raison de leur nature et de leur situation à la fine pointe du développement artistique, le Conseil devrait s'abstenir de demander aux centres gérés par des artistes de ne *pas* changer; il doit toutefois s'attendre à une bonne gestion du changement. Il serait utile que les centres définissent leur patrimoine afin de déterminer plus précisément *d'où* le changement prend sa source. Les membres du personnel sont souvent si jeunes qu'aucune mémoire ou continuité institutionnelle n'existe.

Quel que soit le type d'organisme, le conseil d'administration assume la responsabilité de la conservation du patrimoine. La question est de savoir

comment assurer la continuité des conseils d'administration, en particulier ceux des centres gérés par des artistes ? Que ce soit sur le plan du personnel ou du conseil d'administration, l'épuisement professionnel et le roulement de personnel sont si courants qu'il arrive souvent que les membres se connaissent à peine.

6.6.2 Transition et succession : Historiquement, le Service des arts visuels du Conseil des Arts entretenait des relations sans lien de dépendance avec les organismes dans ce domaine d'activités. Par exemple, tout en constatant des problèmes dans des centres gérés par des artistes, ceux-ci conservent la responsabilité de les résoudre. Récemment, le Conseil a repris le financement des musées d'art publics, et il a accordé un soutien aux centres gérés par des artistes depuis trois décennies – aussi, le Service étudie de plus près les questions de patrimoine, de transition et de succession.

Le Conseil devrait-il fournir des outils aux organismes pour les aider à composer avec les questions de transition et de succession ? Ce serait sans doute souhaitable, puisque même les petits musées d'art n'ont pas les ressources humaines voulues pour bien planifier sur ce plan. Le Service des arts visuels aurait toutefois besoin de ressources additionnelles à cet égard. À l'heure actuelle, le Service fonctionne sans Brigade volante, même si ses clients organisationnels tireraient parti de services consultatifs en ce domaine. Il n'existe aucune solution universelle.

On peut également aborder la question du point de vue de la responsabilisation. Il y a un continuum, par type et par taille, d'organismes en arts visuels nécessitant divers degrés de responsabilisation sur le plan artistique ou structurel. Sur ces deux plans, les grandes institutions doivent faire preuve d'une responsabilité à la fois artistique et structurelle, c.-à-d. en instituant des politiques en matière de gouvernance et de ressources humaines. Bien que les organismes de taille moyenne devraient être soumis à des critères moins rigoureux, il faudrait les aider à apporter des améliorations structurelles par l'intégration de la Brigade volante aux arts visuels. Les petits organismes devraient être tenus de rendre des comptes sur le plan artistique seulement et recevoir une aide pluriannuelle. En effet, on ne devrait pas traiter certains centres gérés par des artistes comme des institutions, puisque la stagnation et la médiocrité sur le plan artistique découleraient sans aucun doute de leur institutionnalisation.

6.7 Lettres et édition

6.7.1 Patrimoine : Le Service des lettres et de l'édition finance une vaste gamme de modèles organisationnels. Il s'agit notamment d'éditeurs de livres, qui sont généralement des entreprises à but lucratif, ainsi que des périodiques spécialisés en arts, des *salons du livre* et des festivals littéraires, tous sans but lucratif et dont les structures reflètent celles d'organismes dans d'autres disciplines.

Le patrimoine d'une maison d'édition est ancré dans sa vision artistique et s'exprime dans ses choix d'ouvrages. Comme nous l'avons constaté au fil des ans, les choix d'ouvrages découlent de la propriété intellectuelle consistant en un fonds d'édition et un stock d'ouvrages ou d'anciens exemplaires. Les contrats et les droits d'un auteur constituent le fondement de sa possession de ladite propriété intellectuelle.

Le patrimoine d'un éditeur englobe également un actif moins tangible. Ses relations professionnelles soutenues avec des auteurs sont une source essentielle d'œuvres ultérieures. Ses rapports avec tous les acteurs du réseau interrelié du commerce de l'édition sont également indispensables : agents littéraires, traducteurs, libraires, bibliothèques, écoles, médias ainsi que collègues à l'échelle internationale à des fins d'exportation et de distribution. L'alliance de ces relations et de la réputation de l'éditeur quant à la publication d'œuvres de qualité est un atout découlant de la cote d'estime qui fait partie intégrante du patrimoine de l'éditeur.

De ce qui précède, il est évident que le patrimoine englobe beaucoup plus que des réalisations passées. Le patrimoine d'un éditeur est d'une grande importance en ce qui concerne le potentiel ultérieur des ouvrages retenus – qu'il s'agisse de la possibilité d'attirer de nouveaux auteurs, d'intéresser les marchés national et mondiaux ou encore, de permettre la réimpression d'ouvrages. De la même façon, le patrimoine d'un *salon du livre* ou d'un festival littéraire repose à la fois sur la réputation de l'événement et les relations soutenues avec les auteurs, les éditeurs, les libraires et les lecteurs.

Il est dans l'intérêt du Conseil des Arts que notre patrimoine littéraire demeure d'excellente qualité et accessible à un large public au Canada et à l'étranger – en retour, cet intérêt exige des organismes littéraires fonctionnels. Le Service des lettres et de l'édition estime que la planification à l'égard du patrimoine, de la transition et de la succession est un aspect essentiel d'un organisme en bonne santé.

6.7.2 Transition et de succession : Aux fins de la présente étude, il faut faire une nette distinction entre les éditeurs de livres et la plupart des organismes subventionnés par le Conseil. Règle générale, les éditeurs de livres sont des sociétés privées, c'est-à-dire qu'elles sont exploitées dans un but lucratif (du moins techniquement) par une entité exerçant des droits de propriété. D'autres organismes subventionnés par le Service des lettres et de l'édition – périodiques axés sur les arts, *salons du livre*, festivals littéraires ou organismes nationaux de services aux arts – sont des entités sans but lucratif régies par un conseil d'administration formé de directeurs et semblables aux organismes d'autres disciplines. En conséquence, les modèles d'aide discutés ailleurs dans le présent rapport leur conviennent mieux.

Règle générale, dans les maisons d'édition de livres, le conseil d'administration tient un rôle moins important sur le plan de la gouvernance que dans les organismes sans but lucratif. La transition et la succession entraînent plutôt un changement de titre de propriété par la vente d'actions représentant un intérêt majoritaire dans la maison d'édition; parfois, on se départit de l'actif en fonction d'ententes de partenariat ou de dispositions successorales. En conséquence, certains aspects des politiques en matière de patrimoine, de transition et de succession qui pourraient être adoptées par le Conseil peuvent ne pas convenir tout à fait aux maisons d'édition.

D'un autre côté, l'industrie de l'édition met déjà en application certaines modalités essentielles à une bonne planification de la succession, nommément le mentorat et le perfectionnement. Les organismes nationaux de services aux arts dans le secteur des lettres et de l'édition (à la fois pour les livres et les périodiques, et ce, en français et en anglais) offrent des services de cet ordre à leur membres, avec l'aide du Conseil des Arts.

Le Conseil reconnaît également, dans certains cas, la nécessité de maintenir son appui à un programme de publication, après le transfert du titre de propriété de l'entreprise. Dans le cas précité, le Conseil estime qu'une marque d'édition demeure admissible à une aide, à la condition que la marque continue d'exploiter un programme d'édition distinct et autonome produisant des titres admissibles en quantité et de qualité suffisantes.

L'éditeur de livres pour enfants Groundwood Books, de Toronto, constitue un exemple récent de succession réussie. Des actions et des avoirs ont été vendus à un autre éditeur canadien, House of Anansi Press, mais Groundwood Books n'a effectué aucun changement à son programme de publication distinct, ni à son personnel.

Patrimoine canadien apporte également un soutien important à la publication de livres et de périodiques. Le ministère a instauré la Direction du développement de l'industrie (DDI) au sein même de sa Direction générale de la politique et des programmes de l'édition. La DDI supervise un groupe de travail, formé aussi de représentants de l'industrie, qui étudie les questions de succession relatives à l'édition de livres. En 2003, la DDI a fait paraître un sondage concernant la planification de la succession par des éditeurs-propriétaires au sein de l'industrie et elle poursuit l'élaboration de politiques dans ce domaine.

Le Service des lettres et de l'édition du Conseil des Arts adoptera des lignes directrices et des critères en matière de succession, en conformité avec les efforts de formulation de politiques de ce groupe de travail gouvernement-industrie. Toutes les mesures prises par le Conseil en vue de simplifier la planification de la transition et de la succession seraient complémentaires à celles de Patrimoine canadien. Si le Conseil décidait d'intégrer ces mesures à son Programme de subventions globales, en accordant de l'importance à la planification de la

succession dans le processus d'évaluation, il devrait le faire seulement après en avoir prévenu les éditeurs dans un délai raisonnable.

7. Autres subventionnaires

Une étude sélective de certains autres subventionnaires canadiens, tant au palier fédéral qu'à celui des provinces, a montré que ces derniers partageaient, à divers degrés, les préoccupations du Conseil des Arts à l'égard du patrimoine, de la transition et de la succession.

7.1 Palier fédéral

Patrimoine canadien soutient les organismes artistiques par l'entremise de son Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC). L'objectif du PCAPC consiste à renforcer l'efficacité organisationnelle et les capacités dans les secteurs des arts et du patrimoine. Le Programme comporte quatre volets :

- les projets de stabilisation (pour des organismes régionaux autonomes établis en partenariat avec des subventionnaires provinciaux ou autres pour une période déterminée);
- les projets de développement des compétences (pour des organismes des secteurs des arts et du patrimoine sans accès au soutien lié à un projet de stabilisation);
- les incitatifs aux fonds de dotation (programme offrant aux organismes artistiques un montant équivalent au total des dons du secteur privé); et
- les projets de formation de réseaux (des projets d'envergure nationale mettant à contribution des travailleurs municipaux du secteur culturel ou des projets de stabilisation partout au Canada).

Par ses différents volets, le PCAPC incite les organismes à envisager la planification de la succession en tant que partie intégrante des pratiques stratégiques et commerciales exemplaires. Par exemple, en allouant à un organisme un fonds de dotation équivalent, Patrimoine canadien exige du conseil d'administration de signer une entente visant le respect de pratiques commerciales exemplaires, y compris une planification de la succession, en plus de la planification stratégique et prévisionnelle, des contrôles financiers, des examens des rendements de gestion, etc. De façon similaire, on stimule aussi les organismes recevant un financement pour le développement des compétences à planifier leur succession. Les divers projets de stabilisation imposent également aux

organismes un processus de planification pluriannuel englobant la succession ainsi que la réduction du déficit et les fonds d'immobilisations.

La relation complémentaire entre les lignes directrices du ministère en matière de financement et les priorités du Conseil des Arts à cet égard est évidente. Les préoccupations de Patrimoine canadien tiennent en bonne partie aux demandes répétées de sauvetage financier dans les années 1980 et 1990 de la part d'organismes artistiques aux prises avec un sérieux déficit. Plusieurs organismes ayant reçu une aide visant la réduction de leur déficit se sont tout de même retrouvés dans le rouge quelques années plus tard. Souvent, leur conseil d'administration respectif n'avait tout simplement pas fait preuve d'une bonne gouvernance et avait continué à ignorer les pratiques de gestion appropriées.

Le ministère partage l'inquiétude du Conseil des Arts en ce qui concerne la bonne gouvernance des organismes artistiques. Des représentants de Patrimoine canadien se disent également d'accord avec la formulation par le Conseil d'une stratégie de délai raisonnable et d'accès équitable qu'il serait légitime d'appliquer aux programmes d'aide à l'exploitation. Le ministère a toutefois semblé moins directement concerné par la question du patrimoine, bien que des volets du PCAPC pourraient être perçus comme une consolidation du patrimoine pour l'avenir.

Entre temps, le ministère se voit surtout favorisant des solutions à long terme (en complément, par exemple, du travail de la Brigade volante du Conseil) : a) par la promotion de la valeur sociale et économique des arts; et b) par l'aide apportée aux organismes artistiques afin de les ancrer plus profondément dans leurs communautés. À titre d'exemple, Patrimoine canadien poursuit ses objectifs en prenant des mesure incitatives stimulant les dons privés et en établissant un réseau national de représentants municipaux du secteur culturel.

Il y a également le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) qui se consacre intensivement à la formation professionnelle et au développement de carrière dans les arts. L'organisme a financé des possibilités de mentorat et de formation, conjointement avec des organismes artistiques et des institutions d'enseignement. Le CRHSC a aussi produit du matériel de développement professionnel pour les élèves, tout en menant une étude et en donnant des conférences sur le mentorat et d'autres questions relatives aux ressources humaines. Dernièrement, il faisait paraître une brochure destinée aux organismes artistiques sur la façon d'amorcer l'établissement d'une politique interne en matière de ressources humaines. Dans le secteur privé, à l'échelle nationale, la Conférence canadienne des arts a récemment mené des travaux de développement importants portant sur une stratégie nationale en matière de mentorat.

7.2 Paliers provinciaux et territoriaux

Aux paliers provinciaux et territoriaux, certains subventionnaires des arts se montrent plus préoccupés que d'autres par la question du patrimoine, de la transition et de la

succession. Ces différences reflètent généralement l'étendue et la maturité du développement des arts en fonction des diverses juridictions ainsi que la durée de l'engagement d'un subventionnaire à l'égard de l'élaboration de politiques et de programmes.

L'*Ontario* a abordé ces questions sous plusieurs angles. En matière de financement d'organismes artistiques, le *Conseil des arts de l'Ontario (CAO)* accorde une égale importance à l'efficacité financière et organisationnelle qu'à celle d'ordre artistique. Le CAO gère le Programme Compas, étroitement apparenté à la Brigade volante, et le définit comme un programme d'aide au développement organisationnel dans les arts par le recours à des consultants spécialisés et le développement individuel de leaders artistiques au moyen du mentorat. Le Programme Compas a organisé récemment la conférence Re-Generation, mentionnée plus haut, axée surtout sur la promotion d'un nouveau leadership en arts, grâce à la planification de la succession, le mentorat et le développement professionnel.

Le CAO prévoit offrir à la communauté des arts des outils dans ces domaines. Son site Web affiche des renseignements préliminaires sur les questions liées aux ressources humaines et sur la stratégie nationale de mentorat proposée par le Conférence canadienne des arts. Il s'agit en fait d'un énoncé préalable à la demande qui sera faite aux organismes artistiques d'établir un programme de succession et d'autres programmes en ressources humaines, notamment en santé, sécurité, rémunération et contrats; ces aspects seront une partie intégrante du processus d'évaluation du CAO en matière d'aide à l'exploitation pluriannuelle qui sera présentée l'an prochain). Le CAO étudie également le rôle que pourraient jouer les organismes de services aux arts quant à l'offre de services en ressources humaines.

Outre le CAO, des subventionnaires ontariens tels que les fondations *Trillium, Metcalfe et Laidlaw* apportent un soutien notable aux organismes artistiques sur le plan du renforcement des capacités et des fonds de dotation, en complément des programmes de Patrimoine canadien.

Au *Québec*, des représentants du *ministère de la Culture et des Communications* ont indiqué qu'il n'existe actuellement aucune politique officielle axée précisément sur le patrimoine, la transition et la succession. Le ministère est toutefois bien sensibilisé à ces questions et il permet aux organismes artistiques d'intégrer à leur plan d'affaires ou stratégique les mesures proposées pour tenir compte de la succession et d'inscrire les coûts qui y sont liés dans leur budget. On laisse le soin aux évaluateurs et représentants officiels d'examiner ces dépenses et d'en déterminer l'admissibilité à un financement.

Le *Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec* est un important programme de stabilisation dont l'objectif consiste à éliminer les déficits et à restaurer l'équilibre financier des organismes artistiques. S'étant amplement occupé de la question des déficits, le Fonds a mis sur pied d'autre programmes visant à :

- promouvoir la consolidation des organismes artistiques et culturels par une aide au développement organisationnel – ce programme a notamment permis l'embauche de centaines de travailleurs dans le secteur culturel; et
- favoriser l'entrée et l'intégration dans la main-d'œuvre du secteur des arts de jeunes artistes, artisans et travailleurs culturels, tout en simplifiant le transfert de connaissances entre les générations.

Le *Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)* offre aux organismes artistiques une aide à l'exploitation pluriannuelle. Parmi ses critères d'évaluation, le CALQ inscrit la planification organisationnelle et celle des ressources humaines. Plus récemment, il a commencé à négocier des ententes de financement avec des institutions plus importantes dans le domaine des arts de la scène, c'est-à-dire des organismes qui ne sont plus dirigés par leur fondateur. Ces contrats stipulent des objectifs à atteindre par l'organisme, y compris l'établissement de programmes et de procédures en matière de transition et de succession à l'échelon des membres plus âgés. Le CALQ est en voie d'élaboration d'autres exigences et critères à cet égard.

Le *Conseil des arts de Montréal* souligne que tout en étant également conscient de ces questions, il n'a pas encore adopté de mesures pour y répondre.

Le *Conseil des arts du Manitoba (CAM)* procède en ce moment à un examen en règle de son soutien aux organismes artistiques, notamment à l'égard des questions de bon fonctionnement organisationnel, de transition et de succession. Le CAM considère qu'une bonne gouvernance et une saine gestion sont aussi importantes que l'excellence artistique. En se préparant à négocier des ententes de financement avec ses clients, le CAM envisage de demander aux conseils d'administration d'adopter des programmes de succession : c'est une démarche qui vise à éviter la répétition du passé où il est arrivé que de grandes institutions aient passé de longues périodes sans aucun leadership artistique. En adoptant des règles en matière de patrimoine et de succession qui soient partie intégrante de sa politique de gouvernance, le CAM pourrait exercer des pressions sur les conseils d'administration pour les inciter à prendre leurs responsabilités plus au sérieux et à améliorer la communication avec le personnel artistique à l'égard de ces questions.

Le CAM envisage aussi de fournir aux organismes plus de ressources de gestion et d'ordre technique : par exemple, un outil d'auto-évaluation qui permettrait aux organismes de faire le point sur leur situation. Si un conseil d'administration a en main une liste de vérification des questions qu'il doit se poser, il pourrait sans doute y apporter des solutions plus rapidement – en fait, c'est une résolution autonome des problèmes, différente du recours à un consultant qui viendrait lui dire quoi faire.

Le rapport d'un organisme à sa communauté et la valeur que celle-ci lui accorde constituent des questions primordiales. Ces facteurs sont à leur tour liés à la question de savoir comment, en période de rareté des ressources publiques, préconiser un accroissement du financement public pour soutenir des institutions existant depuis 40 ou

50 ans. Les publics et les marchés évoluent et il faut trouver des moyens d'intensifier la participation du secteur public dans les arts, en utilisant le système d'éducation. En même temps, il est important de s'assurer que les artistes débutants et ceux des communautés culturelles diverses aient la possibilité de faire des expériences et de créer. C'est en fait une indication de la nécessité d'une stratégie de délai raisonnable et d'accès équitable. Le CAM souhaiterait également des collaborations tripartites d'évaluation des organismes où se joindraient à lui le Conseil des Arts et Patrimoine canadien.

Bien qu'ils n'aient pas formulé de politiques officielles en matière de patrimoine, de transition et de succession, ni ne les ont intégrées dans leurs critères d'évaluation des organismes artistiques, d'autres subventionnaires provinciaux sont préoccupés par ces questions.

À l'égard de ces questions, le *British Columbia Arts Council* soupèse à la fois son rôle et le partage des responsabilités avec d'autres subventionnaires, notamment le Conseil des Arts et le partenariat provincial Arts Partners in Organizational Development. Des représentants du secteur des arts de la Colombie-Britannique sont au fait de ces questions et soulignent que la bonne planification de la succession déjà effectuée dans la province, notamment par le Vancouver International Writers' Festival, pourrait servir de modèle à d'autres.

Le *Saskatchewan Arts Board* procède à des évaluations pluriannuelles des organismes artistiques et accorde une priorité énoncée au bon fonctionnement organisationnel en tant que facteur déterminant de la viabilité et aux organismes artistiques vigoureux en tant qu'élément essentiel d'une société épanouie.

À divers degrés, le *Alberta Foundation for the Arts*, la *Direction du développement des arts du Nouveau-Brunswick*, le *Nova Scotia Department of Tourism, Culture and Heritage* et le *Newfoundland and Labrador Arts Council* se sentent tous concernés par la stabilisation, la viabilité et la gouvernance.

8. Recommandations

Les données susmentionnées soulèvent la question de savoir si le Conseil des Arts du Canada doit exiger des organismes artistiques la planification de leurs patrimoine, transition et succession. De ces données se dégagent trois conclusions générales :

1. La planification du patrimoine, de la transition et de la succession constitue dorénavant une nécessité pressante, à la fois pour les organismes artistiques canadiens ainsi que pour le Conseil des Arts du Canada et d'autres subventionnaires du secteur public qui exigent certaines garanties quant à leurs investissements;

2. Les organismes artistiques doivent procéder à cette planification dès maintenant plutôt qu'à un moment ultérieur indéterminé où il serait en fait trop tard pour planifier efficacement; et

3. De ce point de vue, la diversité des disciplines, pratiques et organismes artistiques amène à penser que le Conseil devrait faire preuve de souplesse dans la formulation des objectifs de ses politiques, de ses critères d'évaluation et des composantes de ses programmes.

En se fondant sur les résultats et les conclusions de l'étude, le rapport soumet les recommandations suivantes. Celles-ci se veulent le reflet de l'importance du patrimoine, de la transition et de la succession en tant qu'expressions interreliées du passé, du présent et de l'avenir des organismes artistiques au Canada.

8.1 Recommandation 1 : Énoncé de politique sur le patrimoine, la transition et la succession

Il est recommandé que le Conseil des Arts du Canada adopte l'énoncé de politique suivant. Ce dernier a pour but de refléter l'engagement du Conseil à faire en sorte que les organismes artistiques reconnaissent la nécessité d'une planification en matière de patrimoine, de transition et de succession comme un élément vital d'un bon fonctionnement organisationnel et qu'ils agissent en conséquence :

Le Conseil des Arts du Canada accorde une importance capitale au bon fonctionnement organisationnel et à la viabilité de l'infrastructure des arts au Canada, afin d'appuyer le risque créatif et l'excellence artistique. À cet effet, le Conseil demandera aux organismes demandeurs d'une subvention à l'exploitation de se préoccuper des besoins qui y sont liés, et ce, dans le but : a) de définir leur patrimoine artistique et organisationnel ainsi que les mesures envisagées pour sa préservation; et b) d'établir leur planification en matière de transition ainsi que de succession ultérieure assurant un nouveau leadership artistique ou administratif.

Le Conseil intégrera ces aspects dans ses critères d'évaluation des organismes soumettant une demande de subvention à l'exploitation, et ce, dans toutes les disciplines. Il créera également des ressources et mécanismes au sein des programmes pour apporter une aide matérielle aux organismes leur permettant de répondre aux nouveaux critères. Dans l'élaboration de ces critères et ressources, le Conseil fera montre de souplesse et se souciera de la diversité des pratiques et modèles organisationnels des différentes disciplines et de la diversité des approches des organismes à l'égard de leur avenir.

Aux fins du présent rapport, les mots ***patrimoine, transition et succession*** *sont ainsi définis :*

*Le **patrimoine** d'un organisme artistique représente son capital artistique cumulé, découlant de sa mission, de sa vision et de son mandat d'ordre artistique. Le capital artistique prend forme au fil du temps, grâce à l'ensemble des activités de création, de production ou de diffusion de l'organisme. Le patrimoine englobe également les relations entre l'organisme et ses différentes communautés d'appartenance, tout ce qui relève de sa propriété intellectuelle, les archives documentant son œuvre de création ainsi que les installations et l'équipement essentiels à la réalisation de son mandat.*
La **transition** *au sein d'un organisme artistique se définit comme le processus de gestion de tout changement notable relatif à la mission, à la vision et au mandat d'ordre artistique d'un organisme, ce qui implique une réévaluation de son plan stratégique, laquelle peut entraîner diverses conséquences : par exemple, un nouveau mandat, une restructuration des responsabilités relatives à l'administration ou à la gouvernance, la recherche du ou des successeur(s) adéquat(s) susceptible(s) de faire progresser l'organisme ou même la cessation des activités.*
*La **succession** au sein d'un organisme artistique consiste en un changement de leadership, découlant de la mise en œuvre de plans et procédures visant la recherche d'un nouveau leadership dans le but d'accomplir la mission et d'atteindre les objectifs stratégiques d'ordre artistique en évolution constante.*

8.2 Recommandation 2 : Critères d'évaluation

Pour se conformer aux objectifs de l'énoncé de politique susmentionné, **il est recommandé** au Conseil d'intégrer à ses programmes de subvention à l'exploitation les nouveaux critères d'évaluation des organismes artistiques, et ce, après les en avoir avisés de façon équitable et généralisée. Le but est de s'assurer que les organismes soient bien au fait de leur héritage artistique et organisationnel, tout en ayant la compétence de planifier la gestion du changement. Ces critères sont modifiables en fonction des variables établies par les services en vue de refléter les spécificités de leur discipline – à l'égard des questions par écrit, de l'évaluation par les pairs et de leur poids dans le processus d'évaluation Les critères devraient s'appliquer pour obtenir les renseignements suivants des organismes demandeurs d'une subvention à l'exploitation :

Patrimoine : un texte bref, d'au moins une page, décrivant le patrimoine artistique et organisationnel de l'organisme, selon la définition plus haut, et les mesures envisagées pour sa préservation.

Transition : une description de l'approche de l'organisme quant à sa préparation en vue d'une transition, selon la définition plus haut.

Succession : une description des plans et procédures de l'organisme en matière de succession, selon la définition plus haut.

La gestion souple de ces critères implique la reconnaissance à la fois des spécificités disciplinaires et des différences entre organismes découlant de l'ordre de priorité qu'ils

accordent à la planification de la transition et de la succession. Cette priorité peut être fondée sur leur stade de développement ou encore sur leur intention de ne pas poursuivre leurs activités après le départ de leur fondateur. Même dans de tels cas, les critères devraient cependant s'appliquer. Dans la première hypothèse, l'élaboration de ces plans et procédures favoriserait l'évolution de l'organisme et dans la seconde, une bonne planification contribuerait à un dénouement approprié.

En mettant ces critères en application, le Conseil poserait les questions pertinentes, tout en demandant aux demandeurs d'y répondre de façon adéquate en fonction de leur organisme. Les pairs évaluateurs auraient simplement à s'assurer qu'un organisme a répondu aux questions avec sérieux et réflexion, plutôt qu'à juger du « bien-fondé » de ses réponses.

On devra, dans un délai raisonnable, prévenir les demandeurs de ces nouvelles exigences, afin de leur donner suffisamment de temps de réflexion pour préparer sérieusement leurs réponses et accéder aux ressources disponibles nécessaires à la simplification du processus de planification.

8.3 Recommandation 3:
Ressources affectées aux programmes

Si le Conseil des Arts impose de nouvelles exigences quant à leurs ressources déjà restreintes, il serait raisonnable de la part des organismes artistiques de s'attendre à ce qu'il lui fournisse des ressources additionnelles pour les aider à répondre à ces exigences. Ces ressources pourraient prendre la forme d'un financement de programme ou d'outils qui ne soient pas d'ordre financier. La diversité des modèles organisationnels dans le secteur des arts sous-entend qu'il faut une gamme de ressources diverses pour contribuer à la planification de la transition et de la succession, afin que tous les types d'organismes dans l'ensemble des disciplines puissent en tirer parti.

Au Conseil des Arts, le concept de programme le mieux élaboré pour aider les organismes à s'occuper de transition et de succession est celui proposé par le Service du théâtre : le programme Triple avantage, décrit plus haut. Le programme répond aux besoins particuliers des théâtres cherchant à renouveler leur leadership artistique ou administratif. D'autres services pourraient en adapter le concept ou créer une variante du programme. Bien qu'adéquates pour certains organismes ou disciplines, les modalités du programme pourraient ne pas convenir à d'autres.

L'ouvrage de Merianne Liteman, *Planification for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Nonprofit Arts Organizations*, offre un excellent exemple de ressource non monétaire que le Conseil pourrait fournir aux organismes artistiques. Cette brochure de 32 pages est publiée et distribuée par la Illinois Arts Alliance Foundation, de Chicago. Rédigée par une consultante en gestion et une auteure spécialisée dans les arts, l'ouvrage propose des arguments convaincants expliquant pourquoi les organismes artistiques doivent planifier leur succession. Il fait état des questions essentielles à soulever, tout en offrant des conseils pratiques, étape par étape, sur la recherche efficace

d'un nouveau leadership. Une bonne préparation est meilleure que la gestion de crise constitue le message fondamental de la brochure : « Le processus ne devrait pas s'amorcer par un seul événement grave arrivé à l'improviste. Une succession en douceur est plutôt une série d'événements qui se produisent au fil du temps. » [traduction]

Si le Conseil les dotait d'une trousse d'outils semblable, comportant des questions essentielles, des pratiques exemplaires et des apprentissages réels, les organismes pourraient en adapter les concepts à leur propre réalité.

Autre ressource complémentaire à la trousse d'outils, les organismes pourraient recourir à une expertise consultative ciblée, axée sur leur discipline et leur milieu culturel respectifs. En fait, le Conseil des Arts offre une aide consultative de ce genre par l'entremise de la Brigade volante – cependant à l'heure actuelle, seuls les organismes en danse et en théâtre en profitent. Au moins deux autres services (musique et arts visuels) ont exprimé leur vif intérêt à retenir pour leurs disciplines les services de la Brigade volante. En conséquence :

Il est recommandé que le Conseil examine la faisabilité d'offrir aux organismes artistiques différents types de ressources sous forme de programmes leur allouant une subvention à l'exploitation pour les aider au titre de la planification du patrimoine, de la transition et de la succession. Ces ressources comprendraient certains ou l'ensemble des éléments suivants, en fonction de la disponibilité des fonds et de l'opportunité du moment :

1. *Une série d'outils axés sur le patrimoine, la transition et la succession, à la fois imprimés et en ligne, comportant :*
    - une liste de vérification des questions fondamentales à étudier et des questions à se poser dans l'exercice d'auto-évaluation des besoins et d'établissement des objectifs;
    - un sommaire des pratiques exemplaires tirées d'exemples réussis de planification et d'exécution de la transition et de la succession, associés à la préservation et à la célébration du patrimoine; et
    - une sélection de modèles reflétant des exemples actuels dans des disciplines et types d'organismes variés, c.-à-d. des institutions et des organismes gérés par un individu ou un groupe qui sont subventionnés par le Conseil;

2. *Des ressources en perfectionnement pour les organismes nationaux de services aux arts et autres entités* pour la tenue d'ateliers destinés aux organismes sur la planification du patrimoine, de la transition et de la succession; et

3. L'accès à une *aide consultative d'une Brigade volante élargie* en vue d'offrir une expertise en planification du patrimoine, de la transition et de la succession, en particulier en ce qu'elle a trait à la planification stratégique.

8.4 Recommandation 4 : Options connexes : patrimoine

La portée de la présente étude suppose un examen élargi de la question, particulièrement en tenant compte d'un patrimoine artistique canadien de plus en plus riche et diversifié. Puisque ces autres aspects du patrimoine ne répondent pas tout à fait au mandat de l'étude, le présent rapport ne s'y attarde pas. On les soumet plutôt à l'attention du Conseil, en lui en proposant un sommaire ci-dessous, sous forme de recommandations.

8.4.1 Publication soulignant le 50e anniversaire du Conseil des Arts du Canada

La simple demande aux organismes artistiques de définir leur patrimoine souligne également le fait que le Conseil des Arts constitue le plus important dépôt collectif de connaissances en matière de patrimoine artistique canadien accumulé depuis plus d'un demi-siècle. Ce dépôt s'enrichira grandement à mesure et chaque fois que les organismes artistiques documenteront leur propre patrimoine et en feront part au Conseil. En sa qualité de subventionnaire national et principal défenseur des arts auprès du gouvernement et du public, le Conseil a la possibilité unique, voire la responsabilité, de rendre ces connaissances accessibles à la population. L'approche de son 50e anniversaire lui fournit l'occasion rêvée de le faire.

Il est recommandé qu'à l'occasion de son 50e anniversaire en 2007, le Conseil prépare la publication d'un ouvrage illustré soulignant les réalisations des artistes et organismes artistiques du Canada. Ce livre aurait une immense valeur et serait reçu comme un cadeau autant par le public que par la communauté des arts. Il saluerait les artistes plutôt que de constituer un outil de promotion institutionnel. Ce serait un ouvrage durable, à la fois comme apport à l'histoire culturelle du Canada et comme outil de promotion à long terme. Le Conseil restreindrait ses dépenses au financement de la préparation du texte et des illustrations. Les coûts de conception, production, marketing et distribution seraient à la charge des éditeurs des versions française et anglaise de l'ouvrage, qui seraient sélectionnés par un appel d'offres concurrentiel. À des fins de promotion, le Conseil pourraient commander aux éditeurs de grandes quantités à prix avantageux.

8.4.2 Un guide d'archivage du patrimoine artistique

La valeur du patrimoine matériel de nos organismes artistiques en interdit la perte. En réalité, ce patrimoine appartient à la population qui a soutenu ces organismes, à la fois comme public et comme subventionnaire. Pourtant, la plupart des organismes n'ont pas les ressources ni les connaissances leur permettant de conserver leur patrimoine de façon professionnelle et de le mettre adéquatement à la disposition des chercheurs et du public. Sous ce rapport, un modèle canadien très utile est le guide pratique d'archivage du patrimoine en danse, de Lawrence Adams, mentionné en page 20.

Il est recommandé que le Conseil, en collaboration avec Patrimoine canadien et Bibliothèque et Archives Canada, élabore un guide pour aider les organismes artistiques à recueillir, documenter et préserver leur patrimoine artistique, ainsi qu'à identifier des institutions archivistiques appropriées à leur entreposage. L'objectif secondaire du guide consisterait à inviter les organismes artistiques et les institutions archivistiques à collaborer à la réalisation de buts communs.

8.4.3 De nouvelles ressources financières pour la préservation du patrimoine

Le sous-financement et le manque de ressources des organismes artistiques canadiens les empêchent déjà sérieusement de réaliser leur programmation régulière. Aussi, auront-ils besoin d'un surcroît de ressources financières et humaines pour mener à bien la préservation de leur patrimoine.

Il est recommandé que le Conseil collabore avec Patrimoine canadien et Bibliothèque et Archives Canada dans la recherche de ressources financières pour subventionner les organismes artistiques au titre de la préservation de leur patrimoine.

8.4.4 Documents internes relatifs au patrimoine au sein du Conseil des Arts

La question de la mémoire institutionnelle est problématique autant pour le Conseil que pour ses organismes clients. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons et pourquoi de cette manière? Comment ont évolué nos politiques et programmes actuels? Qu'avons-nous tenté dans le passé pour ensuite y renoncer? Le temps viendra très bientôt où des gens dans des postes clés ne pourront plus répondre à ces questions.

Il est recommandé que le Conseil conçoive des sources d'information à usage interne pour documenter l'évolution de ses politiques et programmes, à la fois au sein des services liés aux disciplines et dans l'ensemble du Conseil. Cette information offrirait une compréhension historique et contextuelle essentielle des processus, pratiques et réalisations du Conseil à la haute direction, aux membres du conseil d'administration, aux chefs de service, aux agents de programmes et à d'autres membres du personnel.

8.4.5 Reconnaissance du patrimoine des artistes plus âgés

Pendant les entrevues avec des chefs de service et des agents de programme, la question de la situation économique difficile de bon nombre de nos artistes réputés, retraités ou à la veille de la retraite, a été évoquée très souvent. Nos artistes âgés nous ont légué un patrimoine inestimable et en tant que société, nous devons leur décerner une marque de reconnaissance bien tangible. Bien que le Conseil des arts ne jouisse pas des ressources nécessaires pour s'attaquer directement au problème, à titre de voix publique la mieux informée et la plus respectée au Canada en ce qui concerne les arts, il est en mesure de soumettre cette problématique à l'attention des décisionnaires. Par exemple, il pourrait faire valoir son point de vue à Patrimoine canadien pendant que le ministère étudie la proposition du Centre de ressources et transition pour danseurs, mentionné en page 22.

Il est recommandé que le Conseil mette à profit ses bons offices auprès de Patrimoine canadien pour amorcer une étude fédérale approfondie des besoins au titre de la retraite des artistes canadiens âgés, englobant les questions relatives à la santé, au statut économique, à la fiscalité et aux avantages sociaux.

Conclusion

En conclusion, l'insistance sur un bon fonctionnement organisationnel dans le milieu des arts vise à appuyer le risque créatif et l'excellence artistique. Le but fondamental de ce rapport n'est pas de préconiser le maintien indéfini d'un statu quo quant au soutien du Conseil des Arts du Canada offert aux organismes artistiques. Il tente plutôt de refléter l'importance de l'investissement du Conseil dans lesdits organismes en réclamant de leur part la planification des aspects relatifs au patrimoine, à la transition et à la succession. Les recommandations énoncées dans le présent rapport visent à rendre possibles l'évaluation de cette planification par le Conseil et son exécution par les organismes artistiques.

Bibliographie

Courchesne, André et Schimpky, David. *Interim Report of the Organizational Health Committee.* Ottawa : Conseil des Arts, 2004.

Étude Économique Conseil Inc. *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession.* Ottawa : Patrimoine canadien, Direction du développement de l'industrie, 2003.

Harvey, Jocelyn *Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables : Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle.* Ottawa : Conférence canadienne des arts, 2003.

Hobday, John. *Allocution à la conférence Chalmers 2003.* Ottawa : Conseil des Arts, 2003.

Liteman, Merianne. *Planification for Succession: A Toolkit for Conseil d'administration Members and Staff of Nonprofit Arts Organizations.* Chicago : Illinois Arts Alliance Foundation et Arts & Business Council of Chicago, 2003.

Mercadex International Inc. *Le reflet de notre avenir : Une étude des questions sur les ressources humaines dans le secteur culturel au Canada. Faits saillants de la Revue de littérature.* Ottawa : Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2002.

Poulin, Louise et Leclerc, Stéphane. *La santé organisationnelle : processus d'évaluation et de mise en oeuvre.* Ottawa : Conseil des Arts, 2004.